

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME

PAR
ÉMILIE COMEAU

LES FACTEURS DE SATISFACTION AU TRAVAIL CHEZ LES GUIDES DU
MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS

DÉCEMBRE 2005

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

La satisfaction et la motivation au travail sont des sujets grandement étudiés. Il existe une grande documentation sur les facteurs influençant la satisfaction et la motivation au travail. Depuis plusieurs années les enquêtes sur le sujet s'adressent principalement aux employés permanents. Les nouvelles tendances d'embauche d'employés, démontrent qu'il existe de moins en moins d'emplois permanents, temps plein. Les employés font face à des contrats, des postes non-permanents, occasionnels, saisonniers. L'industrie du tourisme est en plein cœur de ces nouvelles réalités. L'achalandage, l'économie mondiale, la popularité d'une destination, la température, les guerres sont tous des facteurs qui préconisent l'application de ces nouveaux types d'emplois. La présente recherche s'intéresse aux facteurs qui influent sur la satisfaction et la motivation au travail d'employés non-permanents œuvrant dans une entreprise touristique. Le but de la recherche est de connaître les facteurs influençant la satisfaction et la motivation au travail des guides du Musée canadien des civilisations de Gatineau, Québec afin d'offrir des recommandations aux gestionnaires. L'hypothèse proposée soulignait l'importance de trois concepts principaux dans la recherche des facteurs : l'individu, l'organisation et la tâche. La méthode d'enquête fut la distribution d'un questionnaire, sur une période de deux mois, aux guides du Musée canadien des civilisations. Le questionnaire complété fut analysé par SPSS à l'aide d'analyse de fréquences, de variances et de facteurs. Les résultats ont démontré un manque de satisfaction envers plusieurs facteurs touchant l'organisation. Les conclusions ont permis de soutenir l'importance de

l'individu, de l'organisation et de la tâche dans l'analyse de la satisfaction au travail d'un groupe d'employés non-permanent. L'ampleur des défis des gestionnaires fut identifiés, ainsi que l'importance de la perception des employés non-permanent face à leur « statut » dans l'évaluation de leur satisfaction. Il faut approcher et gérer les employés non-permanent avec des idées innovatrices.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	9
1.2 LA MISE EN CONTEXTE.....	13
2. CONTEXTE THÉORIQUE	19
2.1 LA SATISFACTION AU TRAVAIL	21
2.1.1 Les définitions	21
2.1.2 Les perspectives de la satisfaction au travail :.....	24
2.1.3 Les théories de la satisfaction au travail	25
2.2 LA MOTIVATION AU TRAVAIL	28
2.2.1 Les définitions	28
2.2.2 Les perspectives	30
2.2.3 Les théories.....	30
2.3 UN APERÇU SUR LA PRODUCTIVITÉ AU TRAVAIL.....	35
2.3.1 Les définitions	35
2.3.2 Les théories.....	37
2.4 LES INSTRUMENTS D'ÉVALUATION	38
2.4.1 La satisfaction au travail	38
2.4.2 La motivation au travail.....	39
2.5 LES FAIBLESSES DES INSTRUMENTS D'ÉVALUATION	39
2.6 LE CADRE THÉORIQUE : L'IDENTIFICATION DES FACTEURS.....	40
2.6.1 Facteurs liés à l'individu.....	40
2.6.2 Facteurs liés à l'organisation	42
2.6.3 Facteurs liés à la tâche.....	44
2.7 LE CADRE THÉORIQUE : UNE SYNTHÈSE	47
3. MÉTHODE.....	51
3.1 MÉTHODE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE	52
3.2 ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE	53
3.3 LA POPULATION À L'ÉTUDE.....	56
3.4. ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE	58
3.5 TRAITEMENT DES DONNÉES RECUEILLIES.....	59
4. RÉSULTATS.....	60
4.1 LES FACTEURS LIÉS À L'INDIVIDU :	61
4.1.1 Les caractéristiques de l'individu	61
4.2 LES FACTEURS LIÉS À L'ORGANISATION :	62

4.2.1 Les horaires.....	62
4.2.2 La paye et les bénéfices.....	63
4.2.3 Les évaluations	64
4.2.4 Le processus d'embauche.....	65
4.2.5 L'uniforme	66
4.2.6 Les communications employé-superviseur, employé-employé	67
4.2.7 Les outils de travail.....	69
4.2.8 L'environnement physique au travail.....	70
4.2.9 Les services alimentaires	71
4.2.10 La salle de repos	71
4.2.11 L'esprit d'équipe	72
4.3 LES FACTEURS LIÉS À LA TÂCHE :	73
4.3.1 Feuille de route quotidienne	73
4.3.2 Les visites guidées	73
4.3.3 Les événements spéciaux	74
4.3.4 Les projets spéciaux.....	74
4.3.5 Les connaissances et les compétences :.....	77
4.4 LES FACTEURS LIÉS À LA SATISFACTION	78
4.4.1 L'appréciation.....	78
4.4.2 L'avancement.....	79
4.4.3 Les attentes et les buts.....	79
4.4.4 Les motivations	79
5. DISCUSSION.....	82
5.1 L'INDIVIDU	83
5.2 L'ORGANISATION	89
5.3 LA TÂCHE	93
5.4 LA SATISFACTION GÉNÉRALE.....	95
5.5 RECOMMANDATIONS AUX GESTIONNAIRES	96
5.6 LES DÉFIS DE LA RECHERCHE.....	100
CONCLUSION	102
RÉFÉRENCES	105
APPENDICE A.....	108
APPENDICE B.....	111
APPENDICE C.....	114

LISTE DES TABLEAUX

Tableau

1	LE QUESTIONNAIRE	56
2	LA PAYE EST LES BÉNÉFICES FACE AU NIVEAU DE SCOLARITÉ ET DE L'ÂGE.....	64
3	L'ANALYSE FACTORIELLE DE LA COMMUNICATION	69
4	ANALYSE DE FACTEURS L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE ET LES MESURES DE SÉCURITÉ.....	71
5	LA PERCEPTION DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE	72
6	ANALYSE DE FACTEURS LA DISTRIBUTION DE LA DIVERSITÉ À LA TÂCHE	76
7	ANALYSE DE FACTEURS DES CONNAISSANCES ET DES COMPÉTENCES	78
8	ANALYSE DE FACTEURS LA SATISFACTION GÉNÉRALE	81

REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes ont contribué au succès de ce mémoire. C'est grâce à leur support et à leurs encouragements que j'ai trouvé la détermination pour compléter ce projet. Jeannine et Patrick Corcoran, sans votre hospitalité et votre soutien, je n'aurais jamais pu accomplir ce travail, merci du fond du cœur. Hilda et Vincent Comeau, qui sont mes plus grands fans et mon inspiration, merci d'être des parents extraordinaires. Merci à Nathalie Comeau pour ses points de vue, ses connaissances et ses commentaires. Merci aux professeurs de l'Université du Québec à Trois-Rivières (tout spécialement à André Thibault) qui m'ont prodigué des conseils et les techniques nécessaires dans mon cheminement.

Merci !

1.Introduction

Le travail et son importance peut-on les mesurer ? En moyenne un individu passe un tiers de son temps au travail. Comment se sent-il durant ce tiers de sa vie ? Comment trouve-t-il l'énergie, la motivation pour travailler ? Est-il satisfait ? Quel impact a son travail sur le reste de sa vie ? Quel impact ont les autres aspects de sa vie sur son travail ? Voilà des questions qui mènent à réflexion.

Ce mémoire propose d'examiner les facteurs qui influencent la satisfaction et les motivations chez un groupe de travailleurs non-permanents dans l'industrie touristique.

Bien qu'il existe de nombreuses études sur la satisfaction au travail, ce mémoire s'arrête spécifiquement sur les facteurs de satisfaction au travail d'un groupe de guides au Musée canadien des civilisations à Gatineau, Québec. Les travailleurs œuvrant dans le domaine touristique sont majoritairement des employés non-permanents, ils font face à des réalités différentes des emplois traditionnels offrant une stabilité et une sécurité assurées.

Le milieu choisi présente des éléments particuliers à l'industrie touristique tels : l'achalandage, l'environnement de travail, la diversité de l'équipe, le roulement d'employés, la tâche et la nature de l'embauche (la classification de l'emploi). Le groupe choisi présente lui aussi des caractéristiques importantes retrouvées régulièrement dans le domaine touristique ; Employés majoritairement non-permanents, professionnels, étudiants, employés en quête d'avancement.

L'identification des facteurs et l'évaluation de leur importance vont permettre une meilleure compréhension de ce groupe ainsi que de la réalité des employés non-permanents. La tendance actuelle confirme l'importance de travailleurs non-permanents dans l'industrie touristique, ils sont présents à tous les niveaux et sont une force déterminant le succès et le fonctionnement quotidien des entreprises touristiques. Cette réalité du marché du travail est ici pour rester, nous devons augmenter nos connaissances sur le sujet.

L'industrie du tourisme, qui génère 575 milliards de dollars américains par année (CTRI 1999) et qui a subi depuis les 20 dernières années une croissance importante, tient un rôle de premier ordre dans le monde du travail. Cette industrie, qui est à la merci de l'économie mondiale, s'est adaptée et présente des défis importants tant aux gestionnaires qu'aux employés. La recherche présentée est au cœur des défis de cette industrie.

L'industrie touristique embauche une personne sur neuf dans le monde. La pertinence d'une étude dans une organisation à vocation touristique se justifie par l'importance de celle-ci dans l'économie mondiale et canadienne et par son influence dans la distribution de la main-d'œuvre. Tel qu'indiqué cette étude s'intéresse aux travailleurs non-permanents et souvent occasionnels, soumis aux variations de l'achalandage et à un environnement de travail en constante évolution.

Le milieu choisi pour effectuer la recherche est le Musée canadien des civilisations situé à Gatineau, Québec. La région d'Ottawa-Gatineau est une destination importante dans la distribution de l'achalandage touristique au

Canada. Sur une échelle de quinze destinations touristiques canadienne, la région de la capitale se retrouve au septième rang (*OTCA 1998 Tourisme Year in Review*). On prévoit une augmentation régulière de la fréquentation touristique de la région et déjà plus de cinq millions de visiteurs visitent Ottawa-Gatineau chaque année.

Les objectifs de la recherche visent à connaître et identifier les facteurs de la satisfaction au travail des guides du Musée canadien des civilisations, et à offrir des recommandations aux gestionnaires.

Un questionnaire sert d'outil principal à la collecte de données. Les résultats sont présentés par le biais d'analyses de fréquences, de facteurs et de variances à l'aide du logiciel SPSS.

La recherche débute par un aperçu de la situation de travail présente lors de l'étude. Il est suivi d'une mise en contexte du milieu choisi et des particularités qui rendent ce cas intéressant et pertinent. La revue de littérature approfondie permettra un regard sur les écrits scientifiques à propos de la satisfaction et de la motivation au travail. De ces connaissances découlent un cadre théorique expliquant le point de vue de la chercheuse. Une description de la méthode et des participants suit. Finalement les résultats, la discussion des résultats et les recommandations de la chercheuse sont exposés.

1.2 La mise en contexte

Tel qu'indiqué le présent mémoire s'interroge sur les facteurs influençant les motivations et la satisfaction au travail des employés non permanents dans l'industrie touristique. Les prochaines pages posent un regard approfondi sur les réalités du marché du travail en élaborant sur des facteurs particuliers et pertinents à la recherche en cours ; un établissement à vocation touristique à la merci des achalandages, des conditions climatiques, de l'économie mondiale qui comprend une force de travail d'étudiants et de professionnels, d'hommes et de femmes.

La division du travail se présente sous différentes facettes ; il existe aujourd'hui beaucoup plus de travail à temps partiel, non-permanent, occasionnel, à contrat et saisonnier. L'industrie touristique est pleine de travailleurs vivant ces réalités.

Des changements dans la société, tel l'éducation, jouent un rôle important dans le marché du travail. Un plus grand nombre de jeunes aujourd'hui suivent des études post-secondaires qui peuvent s'étendre sur plusieurs années, résultant en une force de travail spécialisée débutant leur carrière plus tard. De ce phénomène découle le besoin pour les travailleurs plus âgés de retourner sur les bancs d'école afin de perfectionner leurs connaissances scientifiques. Il en résulte aussi une dispersion entre les connaissances académiques et les

expériences de travail. Le marché du travail est devenu très compétitif, le niveau de scolarité et les expériences de travail sont souvent comparés lors de l'embauche, avec une plus grande importance mise sur le niveau de scolarité.

L'éducation a joué un rôle important dans le développement de l'industrie touristique, il est de plus en plus courant de rencontrer des gens ayant une éducation spécifique en tourisme. Ce phénomène change drastiquement la diversité et les compétences de la force de travail. Il existe maintenant des cours offrant de l'expertise sur la présentation des visites guidées, le service à la clientèle, l'hospitalité.

Il est vrai que l'éducation a diversifié le niveau et la qualité des compétences des travailleurs. Toutefois la plus grande présence des femmes sur le marché du travail a assuré la revendication de différents droits et attentes. Il faut dorénavant être conscient des congés de maternité (par le même ordre ceux de paternité), des congés familiaux, de l'avantage que le travail à temps partiel prête à certains. Sans oublier de s'interroger sur l'importance du vieillissement de la population qui change lui aussi la typologie du marché du travail.

Même si le travail à temps partiel fait le bonheur de certains, les travailleurs sont de plus en plus demandant quant aux bénéfices sociaux offerts. Il devient important pour une organisation d'offrir des bénéfices intéressants à

ses employés. Le sujet est souvent au cœur des revendications des syndicats lors des conflits de travail.

Grâce à l'arrivée de la technologie, le monde entier est maintenant relié. L'Internet, le courrier électronique, les télécopieurs sont maintenant des outils de travail nécessaires et attendus dans tous les milieux. Cette mondialisation quoique positive de plusieurs façons rend plus réel pour tous les guerres, les actes de terrorisme et les désastres climatiques. L'économie mondiale est l'affaire de tous, peu importe où on habite, on fait partie d'un grand ensemble. Ces réalités ont une importance particulière pour l'industrie touristique puisque le visiteur est souvent influencé par la situation mondiale lors de son choix de vacances et destination.

L'éducation, la présence des femmes sur le marché du travail, la revendication des bénéfices sociaux, le vieillissement de la population et la mondialisation sont tous des éléments qui contribuent à la réalité du marché de travail. Tous ces changements affectent autant les travailleurs que les gestionnaires, ils doivent s'adapter et s'épanouir dans cet environnement en constante évolution.

Les bénéfices sociaux sont un élément important dans la gestion d'employés. Il est très dispendieux pour une organisation d'offrir ces avantages; résultat les organisations optent régulièrement sur l'offre de contrat et de travail

non-permanent à leur employés, leurs permettant une économie. L'envers de la médaille démontre qu'il risque d'exister dans l'entreprise un plus grand roulement, qui engendre des coûts et du temps supplémentaire pour la formation. L'accumulation de la mémoire organisationnelle est minime, le degré d'implication des employés est moindre, la fidélité à l'entreprise est difficile à cultiver, donc l'efficacité à la tâche peut en souffrir.

Toutefois certains travailleurs se réjouissent de la flexibilité que peut donner un emploi à temps partiel, saisonnier, non-permanent ou à contrat. Les étudiants de niveau post-secondaire qui veulent accumuler de l'argent dans les mois d'été (tout en acquérant de l'expérience pertinente) et qui veulent avoir des heures flexibles durant l'année scolaire favorisent ce type de travail. Il existe des travailleurs qui aiment le défi et la diversité qu'un emploi non-permanent, à temps partiel, à contrat ou saisonnier leur offre. Les mères et les pères de famille qui veulent des heures flexibles embrassent parfois ces nouvelles possibilités.

Par contre, le manque de stabilité et de sécurité force souvent les travailleurs à chercher ailleurs, causant de la tension et un manque de motivation face à la tâche. Le manque d'avantages sociaux peut causer des difficultés financières, médicales et émotionnelles. Il devient aussi difficile pour ces travailleurs de se spécialiser dans une tâche particulière, le changement d'environnement occasionnant un perpétuel recyclage des compétences.

Il faut ajouter que la stabilité du marché du travail joue un rôle majeur dans l'interprétation des avantages et des désavantages pour les gestionnaires et les travailleurs. Une économie prospère signifie qu'un grand nombre d'emplois sont disponibles pour les travailleurs, ce qui facilite la recherche des travailleurs mais rend difficile celle des gestionnaires qui doivent faire face à une plus grande compétition même s'ils ont plus de choix ! . À l'opposé, si le marché du travail est saturé, il devient plus facile pour les gestionnaires d'obtenir de la main-d'œuvre qualifiée tandis que pour les travailleurs il devient plus difficile de se placer, et c'est à leur tour de faire face à une plus grande compétition dû au manque de postes.

Quelle que soit la réalité au travail de chacun, l'importance de la satisfaction au travail reste omniprésente et influence directement travailleurs et gestionnaires. Landy (1985) affirme cette importance: «...satisfaction represented a hedonic variable- a point on a pleasant –unpleasant continuum that had implications for action. ¹»

Le rôle important des travailleurs non-permanents, à temps partiel, occasionnels, à contrat et saisonniers dans l'industrie touristique, ainsi que leur nombre, justifient un regard sur leurs sentiments et leurs besoins face à leur travail. Ce groupe de travailleurs n'est pas négligeable, ils sont de plus en plus

¹ Landy, Frank. 1985. *Psychology of Work Behaviour*. The World Publishing Compagny, New York. pp.375

présents dans les organisations et deviennent des ressources importantes durant les hautes saisons touristiques. En acquérant des connaissances sur la satisfaction et la motivation au travail des travailleurs, les gestionnaires de ces travailleurs peuvent maximiser leurs compétences, capacités et productivité. Gruneberg (1979) souligne l'importance des études sur la satisfaction au travail :

Most individual spend a large part of their working lives at work, so that an understanding of the factors involved in job satisfaction is relevant to improving the well being of a large number of individual in an important aspect of their lives²

Cranny, Smith et Stone(1992) soulignent l'importance de l'étude face à l'organisation :

Effective management demands a concern with such questions as: What interventions are possible and effective? What are the results of changes in job satisfaction? What are the effects of satisfaction on productivity, turnover, absenteeism, goal setting, cooperative behavior, job involvement, and a host of other variable?³

L'hypothèse de ce mémoire se présente ainsi ; les changements vécus sur le marché du travail ont un impact sur le niveau de satisfaction au travail des employés non-permanents. Il existe trois éléments importants, représentant différents facteurs dans la compréhension de la satisfaction au travail et des motivations au travail des travailleurs non-permanents.

- L'environnement de travail et les conditions.
- Les caractéristiques de l'individu.
- La tâche

² Greneberg, Micheal. 1979. *Understanding Job Satisfaction*. The Macmillian Press, Great Britain. pp.1

³ Cranny, Smith & Stone. 1992. *Job Satisfaction*. Lexington Books, United State. pp.xv

2. Contexte théorique

La recherche en cours se concentre sur deux concepts principaux : la satisfaction au travail et la motivation au travail permettant de connaître les facteurs qui influencent le groupe de répondants. Les paragraphes qui suivent posent un regard sur les principaux auteurs traitant de ces deux concepts et des facteurs qui influencent la satisfaction et la motivation au travail. Les facteurs identifiés par les auteurs sont par la suite discutés en relation avec l'hypothèse de recherche présentée. Un bref regard est posé sur la performance au travail le but ultime désiré par les gestionnaires.

Il est intéressant de noter que les deux concepts principaux ont leurs sources dans plusieurs domaines d'étude tels la psychologie et l'administration. Le contexte théorique proposé se compose de définitions, de théories et d'instruments de mesure.

Il est impossible de parler de la satisfaction au travail sans mentionner la motivation au travail. Donc avant de s'attarder aux traits distinctifs entre la satisfaction et la motivation au travail, examinons les liens faits par les auteurs. Dans les deux cas, la motivation au travail est pour les travailleurs un moyen de rencontrer leurs besoins. Un autre facteur de motivation mentionné est celui des attentes de l'employé. Par exemple, le salaire ou la reconnaissance d'un travail bien fait. Landy (1985) suggère également que les aspirations de l'individu

peuvent servir de motivation : si l'employé veut monter l'échelle organisationnelle il va travailler pour atteindre cet objectif. Landy (1985)

In need theory we saw the impact of need satisfaction on behavior. In equity theory it was proposed that dissatisfaction resulted from the discrepancy between expectations and reality. In instrumentality theory, it was suggested that satisfaction increased the value of a future reward and that dissatisfaction reduced that value.⁴

Mumford (1972) illustre dans ce deuxième exemple comment la satisfaction est expliquée par les motivations et les perceptions de l'individu.

Whether individuals are satisfied or dissatisfied with different aspects of their work situation –is a result of their weighing up their needs, expectations and aspirations in work against their actual work experience. If the fit between what people seek from work –and this may be a very complex set of wants –and what they actually receive is a good one then it can be said that they have high job satisfaction.⁵

2.1 La satisfaction au travail

2.1.1 Les définitions

La satisfaction au travail est un terme utilisé depuis le début du 20^e siècle. Une des premières utilisations de ce terme, tel qu'on l'utilise aujourd'hui, se trouve dans les études Hawthorne (fait par E.Mayo). Mayo et son équipe ont fait quatre études débutant en 1923 dans une usine de textile à Philadelphie. La plus connue des études de Mayo est celle de l'usine de la *Western Company* en Illinois qui a donné de nouvelles façons de voir le travail. On a commencé, avec

⁴ Landy, Frank. 1985. *Psychology of Work Behaviour*. The World Publishing Company, New York. pp. 375

⁵ Mumford, Enid. 1972. *Job Satisfaction: A Study of Computer Specialist*. Longman Group Limited, London. pp.184

ces études, à voir l'individu au travail comme un humain et non seulement comme une variable économique. On a découvert que les employés sont motivés et satisfaits par bien plus que des récompenses économiques. Ce fut le début des études modernes sur la satisfaction au travail. On s'intéresse maintenant aux sentiments et aux conditions de travail des individus.

Voici quelques exemples de définitions de la satisfaction au travail des individus. Spector (1997) nous la décrit comme étant: «Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs (...) Job satisfaction is an attitudinal variable.⁶» Cranny, Smith et Stone (1992) définissent la satisfaction au travail comme étant: « (...) Job satisfaction is an affective (that is, emotional) reaction to a job that result from the incumbent's comparison of actual outcomes with those that are desired (expected, deserved and so on) ⁷». Burstein et All (1975) mentionnent la possibilité de différents éléments: « ...job satisfaction is unequivocally an individual psychological experience, with specific consequences for the worker's physical and mental health.⁸ »

⁶ Spector, Paul. 1997. *Job Satisfaction Application, Assesement Causes and Consequences*. Sage Publication, United State. pp.2

⁷ Cranny, Smith & Stone. 1992. *Job Satisfaction*. Lexington Books, United State. pp.1

⁸ Burstein & al. 1975. *Canadian Work Values Findings of a Work Ethic Survey and a Job Satisfactin Survey*. Main d'oeuvre et immigration. Canada. pp. 1

Il existe un grand nombre de définitions de la satisfaction au travail. Cependant les trois définitions citées englobent la majorité des éléments utilisés dans toutes les définitions de la satisfaction au travail :

- L'importance de l'émotion, l'analyse d'attentes et de besoins dans la satisfaction au travail (Cranny, Smith et Stone 1992)
- Les conséquences de la satisfaction au travail sur la santé mentale et physique de l'individu (département de la main-d'œuvre et immigration 1975)
- La dualité entre la satisfaction au travail et l'insatisfaction au travail (Spector 1997)

Ce dernier point ouvre des débats intéressants puisque la nature de cette dualité ne fait guère l'unanimité entre les auteurs. Voici quelques exemples : Spector (1997) mentionne que l'insatisfaction est un état négatif qui apparaît lorsqu'il y a manque de satisfaction. Gruneberg (1979) lui ne s'attarde pas sur une opposition négative mais sur le côté positif que peut donner l'insatisfaction au travail dans une organisation «(...)dissatisfaction can be creative and lead to change of a constructive kind.⁹» Hultaker(1977) dans *models of Job Satisfaction* nous apporte une troisième vision sur cette divergence d'idée. Il se base sur les conclusions de Herzberg(1966) pour dire : « (...)the opposite of job satisfaction would not be job dissatisfaction.¹⁰» Selon lui, lorsqu'il n'y a pas

⁹ Gruneberg, Michael. 1979. *Understanding Job Satisfaction*. The Macmillian Press, Great Britain. pp.11

¹⁰ Hultaker, Orjan. 1977. *Models of Job Satisfaction*. Uppsala, Stockholm. pp.69

de satisfaction au travail, on ne peut pas déduire qu'il y a insatisfaction au travail et vice –versa.

Les définitions à elles seules ne nous permettent pas de connaître toutes les variables de la satisfaction au travail. Afin de saisir tous les éléments, examinons l'évolution et les perspectives des théories de la satisfaction au travail.

2.1.2 Les perspectives de la satisfaction au travail :

Quoiqu'il existe différentes perspectives de la satisfaction au travail, il est important de souligner la classification de Mumford puisqu'elle offre un aperçu de l'évolution des théories dans le domaine et des influences qu'ont subies les études. Mumford (1972) souligne cinq perspectives qui, selon lui, sont à la base de la majorité des études. La première perspective est celle qui relève de la psychologie avec comme auteurs principaux Herzberg et Maslow. Selon ces auteurs, la notion centrale de la satisfaction au travail est la motivation. La deuxième perspective (toujours selon Mumford 1972) est celle qui s'intéresse au leadership comme notion principale de la satisfaction au travail. Les grands noms de cette école sont Blake et Mouton ainsi que Fidler.

La troisième perspective présente une direction différente des deux premières en s'intéressant au concept de «*effort-reward* ». Les théoriciens de cette école sont principalement dans le domaine de l'administration. La

quatrième perspective est aussi différente dans son idéologie, on s'intéresse dans celle-ci, à la culture organisationnelle du milieu du travail. Tandis que la cinquième perspective soulignée par Mumford (1972) est celle des psychologues qui s'intéressent à la science du comportement. Il est intéressant de noter que trois des cinq perspectives sont du domaine de la psychologie tandis que les deux autres sont du domaine de l'administration.

2.1.3 Les théories de la satisfaction au travail

Festinger's (1957) élabore une étude sur la théorie de l'égalité, elle se base sur la comparaison de l'individu avec d'autres. Selon cette théorie, l'individu se mesure aux autres et à partir de cette perception, décide de sa satisfaction au travail. Lors de sa comparaison, l'individu mesure les investissements qu'il met dans une tâche par rapport aux résultats qu'il y obtient. En se basant sur des normes, il décide de son niveau de satisfaction, positif ou négatif.

Schaffer (1953), lui, s'intéresse à l'état de départ des individus. Selon ses études, les individus sont au départ satisfaits ou insatisfaits et leur état se traduit dans leur situation au travail. Schaffer se rapproche des théories des besoins dans le domaine de la motivation. Selon lui, l'individu a des besoins et il travaille continuellement à les satisfaire. Il a établi une liste de 12 besoins qui sont importants pour la majorité des individus (par exemple ; la reconnaissance, la sécurité économique, la réussite au travail...) Schaffer dit que pour connaître la

satisfaction au travail des gens il faut s'interroger sur l'importance de chaque besoin, la satisfaction des besoins et la satisfaction au travail en général.

Schaffer et Festinger's ne sont pas les seuls à souligner l'importance de l'individu dans la satisfaction au travail. Mumford (1977) souligne que la satisfaction au travail se base sur deux facteurs: « Job satisfaction is said therefore to depend both on the personality of the working individual and on the environment in which he works. ¹¹»

Locke (1976) utilise aussi le concept de besoins dans sa théorie des valeurs. Selon lui, les motivations de l'individu sont divisées en deux catégories, les besoins biologiques sur lesquels l'individu n'a aucun contrôle et les valeurs, c'est à dire les désirs de l'individu. Locke soutient que la satisfaction au travail apparaît quand les besoins et les valeurs les plus importants pour l'individu sont satisfaits où que l'individu a la perception qu'il est satisfait. Il est important de mentionner que la notion de perception dans la satisfaction au travail apparaît pour la première fois avec la théorie de Lawler(1973).

Selon Lawler(1973), la satisfaction des gens est basée sur l'obtention des résultats de leurs efforts, l'importance de la récompense et l'atteinte des attentes. Lawler utilise des facteurs comme l'expérience, les connaissances,

¹¹ Mumford, Enid. 1972. *Job Satisfaction a Study of Computer Specialist*. Longman Group Limited, London.

l'âge, l'éducation, la performance, l'effort, la formation et la loyauté à la compagnie afin de définir l'effort investi par l'individu dans son emploi. Il décrit les caractéristiques du travail : la difficulté, le niveau, le temps requis et le degré de responsabilité. En analysant les facteurs, les attentes et la perception des résultats il peut déterminer si les gens sont satisfaits ou insatisfaits.

Hakman et Oldham(1976) et leur *Job Characteristics Model* ont touché à des aspects intéressants de la satisfaction au travail. Leur but était d'établir une théorie sur la motivation et la satisfaction au travail. Trois concepts principaux font partie de la théorie : *Meaningfulness of work*, *experience of having responsibility*, *knowledge of result*. Selon les auteurs, si ces variables sont satisfaites, il y a une grande satisfaction. Ces trois concepts sont le résultat de cinq différentes caractéristiques d'emploi : *Skill*, *Variety*, *Task identity*, *Task significance*, *Task autonomy*.

Nous avons examiné les théories qui mentionnent l'importance des besoins, l'obtention des résultats, les récompenses et les attentes des individus, l'importance du travail, les responsabilités et l'influence de la tâche. Landy (1985) ajoute un nouvel élément avec sa théorie intitulée The Opponent – Process Theory: « (...) differs from other approaches in proposing that the individual's satisfaction with a particular reward will systematically change over time, even though the reward itself remains constant. ¹²»

¹² Landy, Frank. 1985. *Psychology of Work Behaviour*. The World Publishing Company, New

Une explication : Landy(1985) propose que les individus ont une réaction psychologique à une émotion forte. Il dit qu'un mécanisme entre en jeu pour garder un équilibre entre le positif et le négatif. Selon lui, il existe trois éléments dans ce processus, « l'émotion primaire », « le processus d'opposition », « les stimuli ». L'état émotionnel de l'individu est dicté par le comportement de ces trois éléments. Si l'émotion primaire est hors de contrôle, le processus d'opposition apparaît. Le stimulus est l'élément déclencheur qui fait apparaître l'émotion primaire. Une fois le stimulus disparu, l'émotion et le processus d'opposition s'estompent graduellement. Landy ajoute que le processus d'opposition devient plus fort chaque fois que le même stimulus est répété. La réaction de l'individu face à un stimulus, diffère en fonction de la situation présente.

2.2 La motivation au travail

2.2.1 Les définitions

La majorité des études sur la motivation au travail se trouvent dans le domaine de la psychologie. Bien qu'il n'existe pas de consensus sur la définition de la motivation nous avons choisi de souligner l'interprétation des auteurs qui suivent plus bas puisqu'ils intègrent tous des notions de la satisfaction au travail. Levasseur(1985) définit la motivation comme étant :

(...)l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'effort et, enfin de maintenir ses efforts pendant un certain temps. ¹³

Levasseur(1985) continue en disant que la motivation d'un individu se divise en quatre processus soit : l'émergence d'un besoin, la croyance qu'une action donnée peut combler ce besoin, l'établissement du but particulier et la modification des besoins de départ suite au résultat obtenu.

Champagne et McAffe (1989), eux, confirment de nouveau l'importance de l'individu dans la définition de la motivation au travail soit : « What motivates one person may not motivate another,(...) what motivates a person may change over time,(...) and people are always motivated but not necessarily toward organization goals. ¹⁴»

Steer et Porter (1991) font ressortir des indices qui entrent en jeu lorsqu'on veut connaître la motivation au travail

(...) are primarily concerned with (1) what energizes human behavior, (2) what directs or channels such behavior, and (3) how this behavior is maintained or sustained. Each of these three components represents an important factor in our understanding of human behavior at work. ¹⁵

La motivation est donc un état qui peut changer à travers le temps et

¹³ Levasseur, Pierre. 1987. *Gérer ses ressources humaines*. Editions de l'homme, Montréal. pp.162

¹⁴ Champagne & MacAffe. 1989. *Motivating Strategies for Performance and Productivity*. Quorum Book, United State. pp.5

¹⁵ Steer & Porter. 1991. *Motivation and Work Behaviour*. McGraw-Hill Inc, United State. pp.5

pour chaque individu, elle est meublée d'attentes, de buts et de désirs. Explorons cette définition avec plus de profondeur en examinant les perspectives et les théories de la motivation au travail.

2.2.2 Les perspectives

Tel que mentionné dans les perspectives de la satisfaction au travail il est important de souligner des exemples de différentes perspectives puisqu'elles démontrent l'évolution et la direction des études. Landy (1985) suggère quatre perspectives face à la motivation au travail ; *need theory, instrumentality theory, balance theory and reinforcement theory*. Campell et Al (1970), eux, n'en soulignent que deux ; *the process and the content theory*. Steer et Porter (1991) poursuivent dans cette direction en énumérant aussi deux perspectives : la première englobe les théories sur les instincts, sur le renforcement positif, et sur la pensée cognitive, et la deuxième comprend les théories des modèles traditionnels de relations humaines et de ressources humaines.

2.2.3 Les théories

Peu importe le choix de la classification des théories ou les différentes perspectives, la majorité des auteurs souscrivent à l'importance de la théorie de la motivation de Maslow comme étant une des pionnières dans le domaine.

La théorie de la pyramide des besoins de Maslow se résume ainsi ; la

pyramide est divisée en cinq différents niveaux : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins sociaux, besoins d'estime, besoins de réalisation de soi. Selon Maslow, le but de l'individu est de se rendre au plus haut niveau, celui de la réalisation de soi. L'atteinte de ce but se fait par une hiérarchisation des besoins.

Le système de Maslow est donc un développement hiérarchisé des besoins de l'individu. Cependant, la théorie de Maslow est considérée, par certains auteurs, désuète pour expliquer la motivation au travail. Il est difficile de prouver d'une façon scientifique l'évolution de l'individu dans la pyramide. Une des plus grandes critiques de la théorie est le fait que tous les individus ne sont pas nécessairement constants dans leur développement, il est possible que quelqu'un ne suive pas le même processus qu'un autre individu, tel que nous le démontre les définitions de la motivation au travail.

Afin de valider les concepts de cette théorie, Adelfer (1972) a développé une théorie émergeant de celle de Malsow. La théorie se divise en trois besoins principaux, il les nomme les *existence needs*, les *relatedness needs* et les *growth needs*. Deux variables font aussi partie de l'équation : la satisfaction et le désir. Dans la catégorie des *existence needs*, Alderfer englobe tous les éléments nécessaires à la survie de l'individu. Les *relatedness needs*

sont comblés à travers les relations entre les individus. Tandis que les *growth needs* sont l'avancement de l'individu en maximisant ses capacités et ses connaissances.

La relation entre les besoins et les variables est interchangeable. La satisfaction et le désir peuvent pousser un individu à être heureux et à avancer dans la vie. Cette relation donne aussi le contraire si un individu a de grands ou nombreux désirs ; il est possible qu'il ait peu de satisfaction.

Une troisième théorie repère dans la motivation au travail est celle de Herzberg. En effet, plusieurs études ont été faites avec référence à la théorie de la motivation au travail d'Herzberg, certaines ont cherché à la valider tandis que d'autres ont cherché à la réfuter, ce qui a donné naissance à beaucoup de controverse.

Hultaker(1977) souligne des faits intéressants sur la théorie de Herzberg. Il faut mentionner qu'Herzberg a refait cinq fois sa théorie, parfois en modifiant ses lignes directrices. Deux notions principales forment le centre de la théorie, « les motivateurs » qui sont reliés aux motivations intrinsèques d'un individu, et « les facteurs d'hygiène » qui se rapportent aux motivations extrinsèques de l'individu. Le but de la théorie est de faire changer le type de motivation prédominante des individus pour qu'elle devienne une motivation

intrinsèque. Selon Herzberg, la façon d'atteindre ce but est d'enrichir le travail (*job enrichment*). Il est intéressant de noter qu'Herzberg parle de satisfaction et d'insatisfaction dans sa théorie. La satisfaction est la condition désirée avec les motivateurs et le processus du *job enrichment*.

McClelland (1961) a lui aussi élaboré une théorie qui touche aux besoins des gens. Il les divise en trois catégories : le besoin de pouvoir, les besoins d'affiliation et le besoin d'accomplissement. McClelland a apporté une nouvelle perspective à la psychologie des motivations car il a introduit la notion d'attente. Il se concentre principalement sur le besoin d'accomplissement pour définir sa théorie. À l'aide d'un test, le TAT, il se construit des normes pour expliquer et comprendre les besoins et la motivation d'accomplissement de l'individu.

La *Expectancy Theory* se divise en trois parties et rejoint elle aussi les besoins de l'individu. Selon Green (1992), les individus sont motivés par le besoin de satisfaction.

(...)first is believing that they can perform well enough to get what is offered(...) The second is believing that they will get it if they perform well(...)The third is believing that what is offered will be satisfying.¹⁶

Cette théorie appuie des notions mentionnées précédemment. Elle ajoute aux besoins des individus, la performance et la satisfaction. Cette théorie

¹⁶ Green, Thad. 1992. *Performance and Motivation Strategies for Today's Workforce. A Guide to Expectancy Theory Applications*. Quorum Books, Connecticut. Pp.1

délimite certains des facteurs qui influencent la performance et la satisfaction, c'est-à-dire l'environnement, les conditions de travail, les aptitudes et les connaissances des travailleurs. Selon cette théorie, les individus sont motivés parce qu'ils pensent possible d'atteindre leurs buts et leurs attentes. L'élément qui fait bouger les gens est la perception de recevoir quelque chose pour leurs efforts.

Vroom(1964), lui, a basé sa théorie sur trois éléments principaux, c'est à dire, « *Valence* , *Instrumentality* et *Expectancy* » (on la nomme VIE en anglais). Une fois les trois éléments mis ensemble, la théorie se forme. Vroom souligne que l'individu, avant de faire une tâche, se pose trois questions. Quel est le résultat? Si un résultat est possible, l'individu va passer à l'action. Est-ce que ce résultat donne la possibilité d'autres options? Est-ce que les résultats de l'action sont importants pour l'individu? Une fois les réponses à ces questions trouvées, l'individu décide s'il vaut la peine de mettre l'effort requis pour faire l'action. Plusieurs modèles ont succédé à celui-ci en raffinant les concepts et les éléments de la théorie. Un des plus connus et des plus utilisés est celui de Porter et Lawler(1968)

Le modèle de Porter et Lawler(1968) ajoute des éléments à celui de Vroom. Il y a neuf éléments clés dans le modèle de Porter et Lawler; « value of reward, perceived effort –reward probability, effort, abilities and traits, performance, intrinsic reward and extrinsic rewards, perceived equitable rewards,

satisfaction ¹⁷ ». Selon eux, il existe une relation dynamique entre les différents concepts. Le modèle est en mouvement.

2.3 Un aperçu sur la productivité au travail

Puisque la recherche en cours veut améliorer la connaissance des gestionnaires sur la satisfaction et la motivation au travail de leurs employés, nous trouvons important de mentionner brièvement le concept de productivité étant donné qu'il est visé comme but ultime. La notion *de performance au travail* est souvent définie dans un champ d'étude en particulier. Voici quelques définitions et théories pertinentes à la recherche

2.3.1 Les définitions

Reichheld(1996) liste les éléments importants de sa définition qui influencent la productivité des employés: « Loyalty, motivation, learning, value-sharing, alignment of interests (...) ¹⁸ ».

Champagne et McAfee(1989) nous disent qu'il y a deux façons d'aborder le concept de productivité et de performance au travail.« It can be thought of in terms of the total outcome produced, unrelated to the inputs needed(...)It can be viewed in terms of efficiency , that is by judging the output of

¹⁷ Porter and Lawler. 1968. Managerial Attitudes and Performance. Irwin-Dorsey, Illinois.

¹⁸ Reicheld, Frederick. 1996. *The loyalty Effect*. Bain & Company Inc, Boston. pp.140

an employee against the inputs necessary to obtain that output ¹⁹»

Selon Champagne et McAfee(1989) toujours, la compétence est un facteur important dans l'évaluation de la productivité. On peut aussi compter parmi les facteurs importants, les objectifs de l'organisation, le rendement des employés et l'efficacité du service. Selon eux, il y a une relation directe entre la motivation au travail, la compétence nécessaire pour faire le travail et la performance au travail.

Marc Holzer(1991) définit la productivité comme un concept simple. Il s'explique en disant :

« (...)appears to be simple –improving the ratio of outputs (work done, products distributed, services rendered, impact achieved) to inputs (labor, capital , materials, space, energy, time and so on-a productivity program actually covers a range of subjects and strategies). ²⁰»

Reichheld (1996) apporte une notion importante pour notre problématique dans sa description de la productivité; « Most people become more and more productive as they acquire experience in a job or business »²¹.

¹⁹ Champagne & McAfee. 1989. *Motivating Strategies for Performance and Productivity*. Quorum Books, United States. pp.2

²⁰ Holzer, Marc. 1991. *Building Capacity for Productivity Improvement*. Public Productivity and Managment Review. 15(2): 113-122

²¹ Reichheld, Frederick. 1996. *The Loyalty Effect*. Bain & Company Inc, Boston. pp.141

2.3.2 Les théories

Les théories de la productivité et de la performance au travail sont souvent spécifiques à un domaine en particulier. Toutefois, quelques lignes directrices se retrouvent dans de nombreuses théories. Fercelli et Sire soulignent les aspects de la performance. « La performance est un succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises, selon les acteurs. »²² Un cadre d'analyse est proposée par, Fercelli et Sire, et trois variables sont utilisées pour expliquer la performance, le contexte (externe et interne), le contenu et le processus.

Plusieurs facteurs sont cités par les auteurs pour améliorer et expliquer la productivité et la performance dans un environnement de travail. Bruce et Blackburn(1992) mettent beaucoup d'emphasis sur la *quality of work life* et *job enrichment* . Il est intéressant de noter que le concept de *job enrichment* est présent à l'origine dans la théorie de la motivation par Herzerberg.

Selon certains auteurs, la relation entre la satisfaction au travail et la performance de l'individu peut s'expliquer par l'estime de soi. Korman(1968) utilise cette variable dans ses études. Une grande estime de soi est reliée au plaisir de travailler, influençant positivement la satisfaction au travail et la

²² Fericelli & Sire. *Performance et Ressources Humaines*. Economica, Paris. pp.19

performance. Les résultats sont contraires dans le cas d'une piètre estime de soi.

Soulignons un fait intéressant en terminant, deux classes différentes de théories (selon la classification de Landy 1985) sont utilisées pour expliquer la relation entre la satisfaction au travail, la motivation au travail et la performance au travail : les théories de nature instrumentale où l'individu se pose des questions sur l'utilité de son geste, les perceptions de ses actions et ses conséquences et les théories des besoins.

2.4 Les instruments d'évaluation

2.4.1 La satisfaction au travail

Tel que mentionné précédemment, la littérature sur les instruments de mesure de la satisfaction au travail est très vaste. Il existe plusieurs instruments qui ont été validés et utilisés fréquemment. Un grand nombre de dimensions sont évaluées avec les instruments de la satisfaction au travail; les plus communes selon Spector(1997) sont les suivantes : « Appreciation, communication, coworkers, fringe benefits, job conditions, nature of the work itself, organization itself, organization's policies and procedures, pay, personal growth, promotion opportunities, recognition, security, supervision. »²³

²³ Spector Paul. 1997. *Job Satisfaction Application, Assessment Causes and Consequences*. Sage Publication, United State. pp.3

Spector(1997) continue en énumérant les principaux instruments utilisés dans la recherche de connaissances sur la satisfaction au travail « The job satisfaction Survey, The Job Descriptive Index, The Minnesota Satisfaction Questionnaire, The Job Diagnostic Survey, The Job in General Scale, The Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale. »²⁴

2.4.2 La motivation au travail

Les instruments utilisés pour connaître la motivation au travail sont pour la plupart, une partie intégrale de ceux utilisés pour connaître la satisfaction. Quelques tests font exception, par exemple, le TAT. Le TAT a été développé par Henry A. Murray dans les années trente. Murray, un psychologue d'Harvard, a réussi à l'aide de plusieurs expériences en laboratoire et sur le terrain à construire un outil toujours utilisé aujourd'hui. Ce test sert à connaître la motivation et la personnalité des gens. On montre des photos et des images aux gens qui doivent les interpréter. Avec l'aide de normes et de balises, la motivation de l'individu peut être ainsi déterminée.

2.5 Les faiblesses des instruments d'évaluation

Selon les auteurs, la faiblesse la plus importante est le facteur humain. Étant donné que la plupart des instruments utilisés pour connaître la satisfaction

²⁴ idem, pp 12-19

au travail et la motivation au travail sont des questionnaires, il est difficile de contrôler les réponses et les réactions des sujets. Une deuxième faiblesse est la subjectivité des réponses trouvées avec les instruments et la façon de les valider. Une troisième faiblesse est la difficulté d'expliquer les relations des facteurs qui sont présents dans les instruments.

2.6 Le cadre théorique : l'identification des facteurs

Le recensement des écrits a permis d'obtenir un ensemble de pensées et de perspectives sur la satisfaction et la motivation au travail. Examinons ces connaissances en décortiquant les facteurs principaux relatifs à la recherche en cours, les déterminants de la satisfaction au travail important aux travailleurs non-permanents.

2.6.1 Facteurs liés à l'individu

La revue de littérature a permis d'identifier les facteurs liés à l'individu, son bagage personnel, ses caractéristiques, ses perceptions, ses attentes, ses compétences et connaissances qui servent à déterminer son niveau de satisfaction au travail.

Locke (1976) souligne l'importance des perceptions, des attentes, des compétences et connaissances dans la classification des besoins et des valeurs

de l'individu. Maslow en parle dans sa pyramide des besoins, Herzberg lui (1966) utilise les motivations intrinsèques de l'individu comme concept central de sa théorie. McClelland souligne trois besoins de l'individu primordial à sa satisfaction, soit le besoin d'affiliation, le besoin de pouvoir et le besoin d'accomplissement.

Le bagage personnel de l'individu et ses caractéristiques sont supportés par Steers et Rhodes(1978) qui évoquent dans leur théorie sur l'assiduité au travail, l'importance des caractéristiques tels; *education , tenure, age, sex, family size..* Nous avons plusieurs exemples de l'importance de ces facteurs, Muanza (2000) supporte ces éléments en disant: « ..culture, catégories socioprofessionnelles, sexe, âge, niveau d'études,... »²⁵. Lawler (1973) confirme lui aussi l'importance de ces caractéristiques dans son approche sur la satisfaction au travail en énumérant l'éducation, l'âge et la séniorité comme des variables importantes dans l'analyse de la satisfaction au travail.

Le groupe de répondants choisis, les guides du Musée canadiens des civilisations dans le domaine du service à la clientèle ont reçu des formations différentes et possèdent des aptitudes différentes. On y retrouve des étudiants, des guides de profession, des amateurs d'histoire et des gens de carrière. Ce

²⁵ Kabangu, Muanza. 2000. *Qualification des emplois: recherche d'explication a des attitudes envers le travail.* Revue Européene de Psychologie Appliquée. 50(1):135-140

groupe est aussi sujet à un changement important durant une année, l'arrivée de nouveaux guides durant la saison haute.

Lorsque la saison basse débute, certains employés sont remerciés de leurs services soit pour quelques semaines soit pour quelques mois. Plusieurs changements s'opèrent aussi durant ces deux saisons, l'équipe de guides et de préposés augmente puis diminue, le travail devient plus intensif pour ensuite se stabiliser, les demandes physiques et intellectuelles deviennent plus exigeantes, le nombre d'heures de travail disponibles change, l'utilité des ressources augmente et diminue.

La typologie des employés durant ces saisons est différente. Durant l'été, environ 75% des employés sont des étudiants tandis que le quart le sont pendant l'hiver. Il est intéressant de noter que plus de 50% des employés veulent revenir travailler au Musée des civilisations une fois leurs contrats terminés.

2.6.2 Facteurs liés à l'organisation

Les auteurs nous le confirment, plusieurs facteurs dans l'environnement de l'individu ont eux aussi une influence importante sur la satisfaction et la motivation au travail. L'organisation en tient le rôle principal.

L'importance de l'influence de l'organisation est démontrée clairement par plusieurs auteurs. Mumford renforce ce point en citant les conclusions d'Herzerberg: «Herzerberg likens them to those elements that provide us with a healthy environment. In a work setting, these needs would include such things as pay, security, co-workers, general working conditions and company policies. »²⁶

Mumford(1972) poursuit cette idée en soulignant que la satisfaction au travail dépend de deux facteurs, l'individu et les conditions de travail. Il souligne aussi l'importance du rôle de l'organisation dans la vie de l'individu. « Company job requirements–personal requirements, company interest-self interest, uniformity-individuality, performance–personal quality, work specificity-work flexibility. »

Levasseur(1987) définit les facteurs influençant la satisfaction au travail en décrivant le climat organisationnel. Il résume les principaux éléments dans les termes suivants: « Les conditions physiques, la supervision, les communications, la rémunération, les promotions, les considérations et la discipline. »²⁷

Le Musée canadien des civilisations est à la merci de plusieurs facteurs tels le climat canadien et la situation économique mondiale. On mesure le

²⁶ Mumford, Enid. 1972. *Job Satisfaction a Study of Computer Specialists*. Longman Group Limited, London. pp.7

²⁷ Levasseur, Pierre. 1987. *Gérer ses ressources humaines*. Édition de l'homme, Montréal. pp.166

succès du musée à son achalandage. Ces chiffres sont à la base des décisions prises. Le nombre d'employés nécessaires pour la prochaine année, le nombre d'heures de travail disponible, les conditions d'embauche offertes. Le modèle suivant d'achalandage est constant depuis quelques années.

Deux saisons se démarquent au Musée canadien des civilisations, une qui est très occupée (l'été) et une deuxième saison (l'hiver) moins occupée. Le roulement des employés est très différent durant ces deux saisons. La saison haute s'étire de mai à octobre et la saison basse de novembre à avril.

Proportionnellement les conditions de travail changent lors de ces deux saisons, ce qui nourrit des sentiments différents envers l'organisation, les conditions physique du travail, la rémunération, le nombre d'heures, la charge de travail.

2.6.3 Facteurs liés à la tâche

La troisième série de facteurs proposés est la tâche, encore une fois basé sur la revue de littérature a permis d'y établir sa validité.

Hakman et Oldam(1976) illustre cette importance en identifiant certains éléments de la tâche *Skill* , *Variety* , *Task indentity* , *Task signifiance* , *Task autonomy* . Lawler(1973) supporte lui aussi cette idée en distinguant des éléments tels ; la difficulté de la tâche, le temps nécessaire à la tâche,

l'expérience et les connaissances requises pour compléter la tâche. Il est clair que la tâche joue un rôle déterminant dans la satisfaction au travail ; sa diversité, ses caractéristiques et les connaissances nécessaires pour la compléter sont des éléments importants dans son analyse. Reicheld(1996) confirme cette importance d'une autre mesure en invoquant la productivité de l'individu.

Le groupe choisi (tous membre du service à la clientèle) est responsable de plusieurs tâches au Musée canadien des civilisations, spécifiquement dû à l'importance de son rôle dans le déroulement des activités quotidiennes.

Le groupe à l'étude tient un rôle principal dans la qualité de la visite des visiteurs. Le service à la clientèle du musée, innovateur et original, est composé de guides et de préposés à la clientèle ; ces gens sont tous des employés non-permanents à temps partiel et/ou occasionnels qui forment la plus grande division d'employés du musée.

Les guides et les préposés à la clientèle sont présents dans chaque exposition du musée pour répondre aux questions, offrir de l'assistance au besoin, informer les gens sur le contenu des expositions, assurer le bien-être des visiteurs et offrir des visites guidées. Leurs tâches principales sont donc, d'accueillir les clients du musée, d'animer les expositions permanentes et temporaires, d'assurer la sécurité des clients et des objets exposés.

Les guides et les préposés à la clientèle sont importants dans le déroulement quotidien des opérations du Musée canadien des civilisations ; ils sont le premier et le dernier contact avec les visiteurs ; ils servent de lien entre les expositions et les visiteurs. Wung(2001) résume cette importance :

Tour guides are one of the key front line players in the tourism industry . Though their knowledge and interpretation of a destination's attractions and culture, and their communication and service skills , they have the ability to transform the tourist's, visit from a tour into an experience²⁸

L'embauche des guides et des préposés se fait de façon systématique. Une série d'entrevues est faite, accompagnée de tests de bilinguisme et des vérifications de références. Plusieurs compétences clés établies par la Société du Musée canadien des civilisations servent comme base de sélection pour le choix des nouveaux employés. Les principales compétences clés sont : l'approche centrée vers le client, la préoccupation de l'ordre et de la qualité, l'écoute et la réaction, le travail d'équipe et la coopération.

Une fois le processus d'embauche terminé, les guides et les préposés à la clientèle doivent suivre une formation d'environ 50 heures, passer des examens écrits, et se soumettre à des évaluations sur le terrain. Il est important d'ajouter que la formation n'est jamais terminée puisque, périodiquement, des examens et des évaluations sont faits pour assurer un bon rendement et pour mesurer le niveau de connaissances des guides et des préposés à la clientèle sur les expositions. Depuis quelques années les guides ne sont plus embauchés à titre

²⁸ Wong, Apj. 2001. *Case Study on Tour Guiding: Professionalism, Issues and Problems. Tourism Management*. 22(5 : 555-563 OCT 2001.

d'employés permanents du Musée ; tous ont le titre d'employés non-permanents à temps partiel ou occasionnels.

2.7 Le cadre théorique : une synthèse

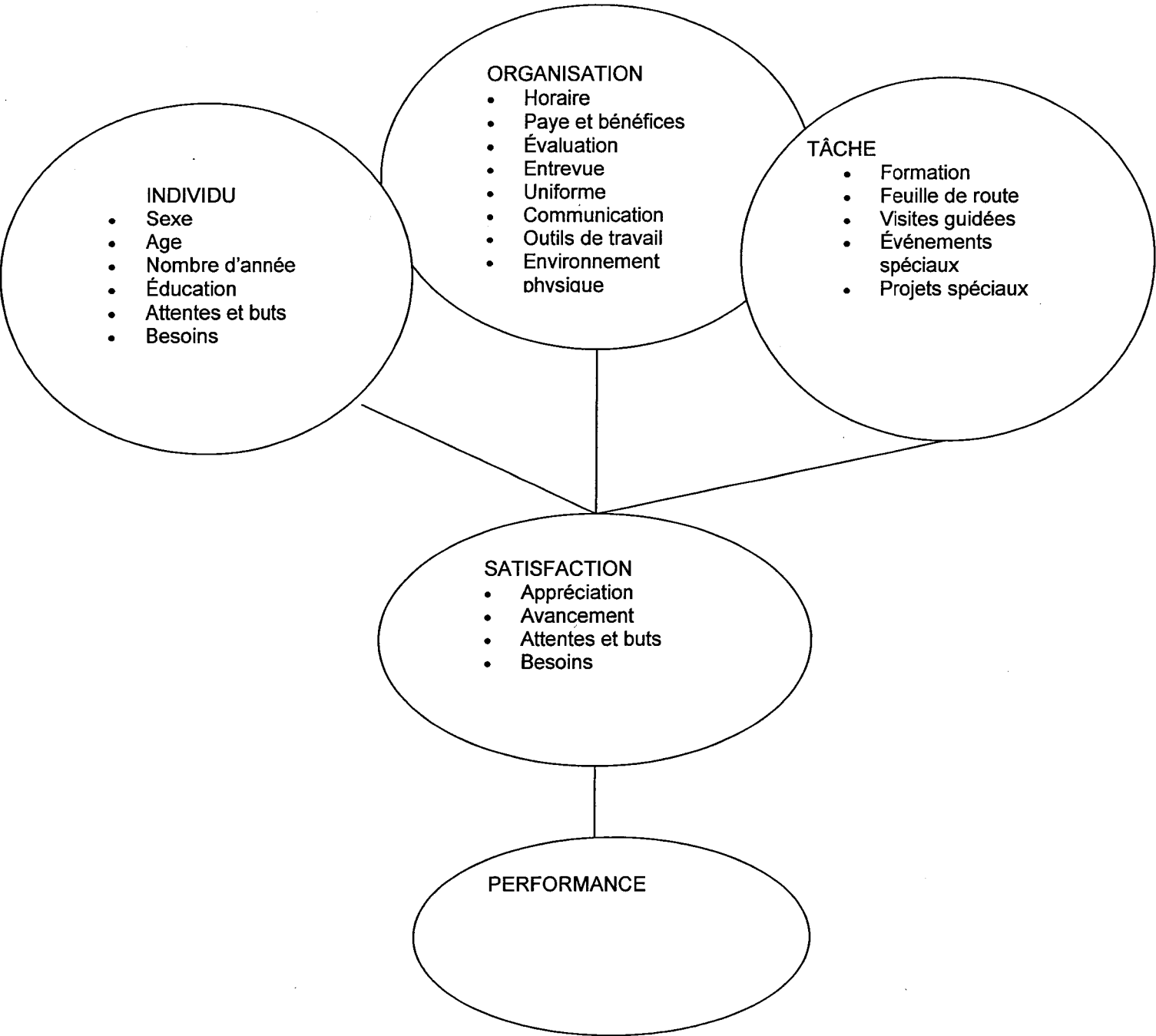
Donc, afin de mesurer la satisfaction au travail des guides du Musée canadien des civilisations, nous allons nous intéresser aux motivations intrinsèques de l'individu et aux caractéristiques de l'individu soit l'âge, le sexe, l'éducation et la séniorité. Nous allons ensuite nous intéresser aux éléments extérieurs à l'individu, c'est à dire, l'organisation avec ses conditions de travail et son environnement de travail. Nous allons aussi analyser la satisfaction à la tâche en regardant les caractéristiques de cette dernière, la diversité et les connaissances nécessaires afin d'accomplir celle-ci.

Le questionnaire utilisé pour la collecte de données, souligne ces éléments, il est divisé en six catégories et subdivisé en 21 différentes sections. Un regroupement des catégories permet de mesurer les facteurs identifiés. Les facteurs liés à l'individu sont mesurés avec : les renseignements personnels, les motivations et les attentes. Les facteurs liés à l'organisation sont mesurés avec : les conditions de travail, l'environnement de travail et la sécurité. Les facteurs liés à la tâche sont mesurés avec : les caractéristiques de la tâche, les connaissances et les compétences.

Nous croyons que pour qu'un individu soit satisfait au travail il doit exister une relation positive entre l'individu, la tâche et l'organisation. Les caractéristiques et les motivations de l'individu déterminent l'importance de ces éléments et leurs relations. La recherche en cours va nous permettre de connaître les facteurs qui influencent la satisfaction au travail des guides du Musée canadien des civilisations. La catégorie motivation du questionnaire offre des indices sur cette dernière dimension.

Le graphique qui suit permet de voir en détail les facteurs analysés en fonction de chaque élément. Tous les facteurs énumérés se retrouvent dans le questionnaire distribué lors de la recherche.

Figure 1 : Les facteurs analysés



Nous jugeons aussi que la satisfaction au travail et la performance au travail ont une relation dynamique, c'est-à-dire que la satisfaction au travail influence la performance au travail et que la performance au travail influence la satisfaction au travail.

Bien qu'il soit possible d'utiliser plusieurs variables afin de connaître la satisfaction au travail (comme la santé mentale et physique (Grunebergh 1979), le taux de roulement(Spector 1997), l'absentéisme(Levasseur, 1987) et l'estime de soi(Korman 1968), nous avons choisi de nous limiter aux variables mentionnées ci haut. Cette limite est nécessaire, faute de temps, de ressources et de connaissances de la part de la chercheure.

3. Méthode

Afin d'utiliser une méthodologie pertinente à la recherche proposée, plusieurs étapes ont été suivies. Les paragraphes qui suivent expliquent le processus utilisé.

3.1 Méthode générale de la recherche

Le type de recherche effectué est une recherche synthétique de cas selon Contandriopoulos et al. (1990). La recherche synthétique proposée est une étude de cas unique. La recherche est faite pour connaître et comprendre la relation entre les différents éléments de la problématique. Il existe dans la recherche synthétique différentes analyses possibles. La validité interne d'une recherche synthétique est basée, selon Contandriopoulos et al. (1990), sur

(...)la qualité, la complexité et l'exhaustivité de l'articulation théorique sur laquelle s'appuie l'étude et sur l'adéquation entre le mode d'analyse choisi et le modèle théorique à mettre à l'épreuve. .

La validité interne de la recherche est perçue comme forte. Une recherche synthétique n'offre généralement pas une forte validité externe. Contandriopoulos et al. (1990) signalent trois principes généraux pour connaître cette dernière. « (...) le principe de similitude ; le principe de robustesse ; le principe d'explication. »

Étant donné que la recherche proposée est une étude de cas, (concentrée

au Musée canadien des civilisations), les possibilités de généraliser les connaissances acquises sont faibles. Cependant, il est possible que les résultats associés à la recherche puissent être reproduits dans les mêmes conditions, ou dans des conditions similaires ailleurs. Le succès de la recherche joue aussi un rôle dans la validité externe puisque si cette dernière donne des résultats concluants et que les méthodes d'analyse sont rigoureuses, la validité externe peut augmenter.

La nature de la recherche permet une analyse de données majoritairement quantitatives. Seule la série d'entrevues dirigées faites lors de la recherche est de nature qualitative. Le logiciel de statistique SPSS fut utilisé lors des analyses quantitatives. Des analyses de fréquences, factorielles et de variances ont été faites avec les données du questionnaire. La fréquence, la moyenne et l'écart type ont aussi été utilisés lors des analyses quantitatives.

3.2 Élaboration du questionnaire

La construction du questionnaire a nécessité plusieurs étapes. Suite à la revue de littérature, les principaux éléments servant à déterminer la satisfaction au travail et la motivation au travail furent inventoriés. Ceci a permis d'organiser une série d'entrevues avec des guides du service à la clientèle du Musée canadien des civilisations et avec des gestionnaires de ce groupe. Trois entrevues ont eu lieu avec des guides, ces entrevues ont été enregistrées et les

éléments principaux sont présentés dans le tableau 1 de l'appendice A. Trois entrevues ont eu lieu avec les gestionnaires de l'équipe des guides ; soit avec un chef d'équipe, avec le superviseur de l'équipe et avec le gestionnaire de l'équipe. Les résultats de ces entrevues sont présentés dans le tableau 2 de l'appendice B.

Ces six entrevues ont permis de découvrir des thèmes et des dimensions importantes touchant les motivations et la satisfaction au travail des individus. Entre autres l'entrevue avec Monsieur Guy Lepage, gestionnaire du service à la clientèle au Musée, nous apprit l'existence d'un questionnaire, touchant des éléments relatifs à la problématique, utilisé avec les guides vers 1992.

Ce questionnaire fut à la base de celui utilisé pendant la recherche Il fut révisé attentivement, ce qui permit d'incorporer les éléments mentionnés dans le cadre théorique. Le questionnaire fut premièrement administré sous forme d'un pré-test à dix membres du service à la clientèle du Musée canadien des civilisations. Suivant ce pré-test, certaines questions furent clarifiées et quelques ajustements ont été faits. Le questionnaire est un questionnaire à cinq niveaux selon l'échelle de Likert.

Le questionnaire de huit pages utilisé dans la recherche est divisé en

six catégories qui sont subdivisées en 21 sections de la façon suivante. Le questionnaire complet est présenté en Appendice C

Tableau 1 : Le questionnaire

	Division du questionnaire
Renseignements personnels	
Working conditions	Schedule
	Pay and benifits
	Evaluation
	Interviews
	Uniforms
	Communication
	Work tools
Caractéristique de la tâche	Post sheet
	Guided tours
	Special events
	Special project
Work environnement and Security	Physical environnement
	Eating facilities
	Lunchroom
	Team spirit
Connaissances/compétences	Training
Motivation	Appreciation
	Advancement
	Expectations and goals
	Needs

Il est à noter que le questionnaire a été distribué en anglais étant donné que le questionnaire original était écrit en anglais et que tous les participants sont bilingues (une exigence de l'emploi).

3.3 La population à l'étude

Les participants à cette recherche sont les guides du service à la clientèle du Musée canadien des civilisations. Ce groupe a été identifié en se basant sur la description de tâches telle qu'établie par le service à la clientèle du

Musée canadien des civilisations. Les critères d'inclusion sont les suivants ; être actuellement guide, ou/et avoir été guide entre 1998 et 2001. Les employés devaient avoir fait un minimum de deux mois de « plancher » c'est-à-dire, avoir été en position dans le Musée, avoir pratiqué leurs tâches et avoir fait des heures régulières.

La liste d'employés du service à la clientèle du Musée canadien des civilisations a été utilisée pour déterminer la population cible. Un groupe de 65 personnes variant en âge de 18 à 65 ans et comprenant 27 hommes et 38 femmes rencontraient les critères d'inclusion. Étant donné le nombre restreint de gens pouvant se prêter à la recherche, aucun échantillonnage n'a été utilisé : tout le groupe fut invité à participer à la recherche. Les participants s'engageaient sur une base volontaire à remplir le questionnaire remis par la chercheure. Cinquante questionnaires ont été retournés (83.3 %). Aucun questionnaire n'a été rejeté. Les guides ayant participé aux entrevues et au pré-test ont été exclus du groupe invité à répondre au questionnaire.

3.4. Administration du questionnaire

Une fois la construction du questionnaire terminée, celui-ci fut distribué aux guides du services à la clientèle du Musée canadien des civilisations aux mois de février et mars 2002. La distribution du questionnaire fut faite par la chercheure elle-même, habituellement lors de la réunion du matin qui a lieu quotidiennement. La première page du questionnaire donne les instructions devant être suivies par les répondants. Le paragraphe qui suit contient ces instructions présentes sur chaque questionnaire :

Ce questionnaire cherche à mesurer la satisfaction d'emploi des guides. Il se base sur différents facteurs de quotidienneté. Le questionnaire est divisé en 6 parties : renseignements personnels, conditions de travail, caractéristique de la tâche, environnement de travail et sécurité, connaissances et compétences, et motivations. Il s'inspire d'un questionnaire distribué aux guides il y a 6 ans et cherche à comprendre et à connaître l'évolution de la satisfaction d'emploi. Il est principalement en anglais de façon à respecter le questionnaire original.

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de maîtrise. Toutes les informations recueillies le sont à des fins de recherche seulement. La confidentialité des informations est assurée par la chercheure.

Répondre aux questions par un crochet dans la case que vous jugez approprié

	Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree
L'architecte du MCC est Douglas Cardinal					✓

Quelques questions offrent différents choix de réponses dans les cases, il suffit d'encercler celle que vous jugez appropriée

Combien d'étages d'expositions possèdent le MCC	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Merci de votre participation Les répondants remettaient le questionnaire complété au chef d'équipe journalier qui lui le scellait dans une enveloppe réservée à cet effet. La chercheure ramassait quotidiennement les questionnaires complétés.

3.5 Traitement des données recueillies

Les données furent analysées à l'aide du logiciel de statistique SPSS. Ces données furent soumises à des analyses de fréquence, à des analyses factorielles et à des analyses de variances. La nature du questionnaire a fourni un grand nombre de données, afin de faire ressortir l'information pertinente, les résultats sont présentés en respectant le cadre théorique proposé ; les facteurs liés à l'individu, les facteurs liés à l'organisation, les facteurs liés à la tâche et les facteurs liés à la satisfaction.

Deux types de tableaux sont utilisés. Premièrement des tableaux représentant les analyses de facteurs, et deuxièmement des tableaux représentant des analyses de fréquences. Les analyses de facteurs ont joué un rôle important dans la compréhension des données.

De façon à représenter le questionnaire et les résultats de la manière la plus juste des termes anglais et français sont utilisés dans la présentation des résultats

4. Résultats

Tel qu'indiqué ultérieurement l'analyse des résultats fut faite à l'aide du logiciel SPSS. Le questionnaire divisé en six catégories et 21 subsections est représenté dans les prochains paragraphes en respectant le cadre théorique de la recherche. Les trois grands éléments y sont respectés ; l'individu, l'organisation et la tâche. La dernière section présente la satisfaction générale des répondants.

4.1 Les facteurs liés à l'individu :

4.1.1 Les caractéristiques de l'individu

Les caractéristiques de l'individu ont permis de tracer un portrait de la population cible.

- Vingt hommes et trente femmes ont répondu au questionnaire.
- 40.4 % possèdent une éducation secondaire, 46.7 %, un baccalauréat et 8.9% une maîtrise.
- 54% sont étudiants présentement, 72% célibataires et 85.4% des répondants n'ont pas d'enfants.
- La majorité des répondants travaillent au musée depuis 2 à 4 ans, 4% depuis moins de 1 ans et 4% plus de 5 ans.
- La majorité des guides du musée doivent se déplacer (56.3%) plus de 30 minutes pour se rendre au travail.

Nous avons choisi de présenter les résultats de la satisfaction des besoins, de l'avancement, des attentes dans la section des motivations. Permettant ainsi un regard plus complet sur la satisfaction générale du groupe interrogé.

4.2 Les facteurs liés à l'organisation :

4.2.1 Les horaires

Des analyses de fréquences permettent d'établir que la majorité des répondants sont satisfaits du nombre d'heures qu'ils travaillent (en accord 52%, fortement en accord 28%) et la distribution des heures (en accord 42%, fortement en accord 10%).

Une analyse de facteur a regroupé trois énoncés, possédant une consistance interne forte (moyenne des alpha = 0,5295) donnant naissance au nouveau facteur 'The distribution of hours in the schedule' Ce nouveau facteur démontre un accord entre les trois énoncés suivant :

- *The numbers of hours I have received over the last several months are satisfying.*
- *Generally, the schedule is presented early enough for me to plan my time.*
- *I think the hours are fairly distributed*

Un second regroupement d'énoncés ressort de l'analyse de facteurs et affichent un accord entre répondants avec une moyenne des alpha de 0,4094. 'The distribution of hours and days off'

- *I find the variety of shift confusing*
- *I do not feel that the policy of having two days off in a row has been respected.*

4.2.2 La paye et les bénéfices

Les analyses de fréquence révèlent que 52.2 %(28.3% *fortement en désaccord*, 23.9% *en désaccord*) des répondants ne sont pas satisfaits de leur paye et des bénéfices qui leurs sont offerts. Une analyse de facteur a permis de connaître l'existence du 'pattern' entre les réponses. Deux facteurs ont fait émergence avec une alpha moyenne de 0,5123 sur le facteur renommé «détails du contrat et du système et paye» et une alpha moyenne de 0,5400 sur le facteur renommé «la satisfaction de la paye et des bénéfices». L'analyse de variance a démontré que l'âge et le niveau de scolarité se démarquent dans la distribution de ces facteurs.

Tableau 2 : La paye est les bénéfices face au niveau de scolarité et de l'âge.

Niveau de scolarité	Sig.(α)
La satisfaction de la paye et des bénéfices	,018
Les détails du contract et du système de paye	,023

L'âge	Sig.(α)
La satisfaction de la paye et des bénéfices	,044

4.2.3 Les évaluations

Les énoncés de cette section interrogent les répondants sur l'accessibilité et la qualité de leur contact avec leur superviseur. 60%(en accord 45.8%, fortement en accord 14.6%) des répondants sentent qu'ils ont la chance de rencontrer leur superviseur, ils peuvent discuter avec lui des éléments d'évaluation, ils sentent que leur opinion est respectée. Toutefois, il existe 20% des répondants démontrant un manque de satisfaction face à ces questions.

Le facteur « La justesse des évaluations » englobe les énoncés suivantes représentant une alpha moyenne de 0,7182.

- *I believe that the evaluation are done fairly*
- *In such discussions I feel that my opinion is noted and respected*
- *I agree with the criteria for the evaluation*

- *I was made aware at the beginning of my contract of the criteria for my contract evaluation (punctuality, wearing your uniform properly, not talking with other employees on the floor, etc.)*

L'analyse de variance de ce nouveau facteur atteste de l'influence du nombre d'années au musée ($\alpha=0,38$) sur le confort et la satisfaction des répondants face au critère et la justesse des évaluations (moyenne des alpha de 0,7182), plus le nombre d'années au musée est grand plus cette satisfaction est grande.

4.2.4 Le processus d'embauche

La section de l'embauche permet de connaître la satisfaction des répondants face à cette procédure. L'embauche est un facteur important dans le processus de l'organisation. Ce processus sert souvent à l'individu comme point de repère sur l'importance mise par l'organisation à son travail.

- 45% en accord et 16.7 % fortement en accord des répondants sont satisfaits du processus suivi.
- Environ la moitié des répondants sont en accord avec les critères utilisés afin d'embaucher des employés (40.4 % en accord et 8.5 fortement en accord).

Les résultats des énoncés concernant le processus d'embauche et les évaluations font ressortir, suite à l'analyse de facteurs, des regroupements ayant une forte corrélation (deux nouveaux facteurs avec des alpha moyenne de 0,7182

et 0,7338). Cependant, il est intéressant de noter que les réponses à l'énoncé « I have a strong Job security » ne s'intègrent à aucun regroupement des nouveaux facteurs, les résultats de cette question ne font guère l'unanimité.

L'analyse de fréquence révèle que bien que 49% (44.9 % en accord, 4.1% fortement en accord) et que 24% (4.1% fortement en désaccord, 20.4% en désaccord) des répondants sont décisifs, 26.5% des répondants sont indécis. L'analyse de variance affiche l'importance de la scolarité $\alpha = 0,38$

4.2.5 L'uniforme

Les questions sur l'uniforme se portent sur le style, le confort, l'apparence et l'utilité. L'uniforme est obligatoire et doit être porté à chaque jour de travail. Il est entretenu par les guides sur une base régulière.

- 44%(en accord) des répondants sont satisfaits de l'uniforme.
- Cependant, 42% (16% fortement en désaccord, 26% désaccord) ne sont pas satisfaits de la couleur de l'uniforme.
- Le style de l'uniforme est désagréable pour la majorité des répondants puisque 62%(24% fortement en désaccord, 28% désaccord) et 68 % (24% fortement en désaccord, 44% désaccord) le trouvent inconfortable.

Le nombre d'année au musée($\alpha=0,004$), joue un rôle dans la distribution de la satisfaction de l'uniforme.

4.2.6 Les communications employé-superviseur, employé-employé

La grande superficie(l'environnement de travail est divisé sur quatre étages) du milieu choisi, la grosseur de l'équipe de travail et la nature des tâches font de la communication un facteur crucial au déroulement des opérations. La majorité des répondants affirment que la communication entre employés et superviseurs est satisfaisante quant aux changements d'horaires (56%), aux changements quotidiens (64%) et à la l'apparence de l'employé (58%).

Une seule question de cette section ne fait pas l'unanimité , « I feel that I receive enough feedback from my supervisor » divise le groupe presque également avec 12% qui cite *fortement en désaccord* , 28% *en désaccord* tandis que 38% cite en accord et 4% fortement en accord.

La communication entre employés est, selon les résultats, majoritairement efficace. La question sur « Opinions about a co-workers work habits (whether good or bad) » fait exception avec 6.1%*fortement en désaccord*, 30.6% *en désaccord* opposé à 34% en accord et 2% *fortement en désaccord*.

Le tableau 3 explique les différentes analyses de facteurs faites afin de mieux comprendre la communication. Plusieurs questions existantes sur la

communication présentent une forte corrélation permettant d'identifier les répondants ayant une influence sur les résultats.

Tableau 3 : L'analyse factorielle de la communication

NOUVEAU TITRE DE FACTEURS	<i>Daily communication on changes and employee duties</i>	<i>Communication with supervisor</i>	<i>L'efficacité de la réunion du matin</i>	<i>Communication of personal opinions amongst co- workers</i>
Alpha moyenne	0,7599	0,6912	0,8199	0,8440
Énoncés:	Situations regarding employee presentability (e.g. hair, shaving, uniform etc	I feel that I receive enough feedback from my supervisor	I believe that the morning meeting is useful	Opinions about a co-worker's work habits(whether good or bad)
	My conduct while on duty (e.g.staying at your post, respecting your breaks, etc.)	Shift changes on fixed weekly schedule	I believe that the morning meeting is carried out properly	Determining which personal comments are appropriate within the work place
	Schedule changes on feuille de poste(either at the beginning or during the day)	The filling out and handing in of form (e.g. time sheets, late forms, reports, ect.)		

L'analyse de variance explique que le facteur « efficacité de la réunion du matin », ($\alpha=0,006$) est influencé par l'âge des répondants, spécifiquement par le groupe de 41 ans et plus. Le nombre d'années au musée a lui aussi un impact sur le facteur « efficacité de la réunion du matin » ($\alpha=0,008$)

4.2.7 Les outils de travail

Le principal outil de travail des guides est la radio émetteur-récepteur. La grande majorité des répondants (92%) reconnaissent l'importance de la radio émetteur-récepteur tel qu'outil de travail et sont satisfaits avec cet outil.

4.2.8 L'environnement physique au travail

L'environnement physique au travail englobe des questions sur la sécurité, l'ambiance et la température de leur milieu de travail ainsi que leur relation avec les autres employés du musée.

- 48% des répondants trouvent que la ventilation et que la température du musée n'est pas confortable,
- 84% des guides se sentent en sécurité dans leur environnement de travail
- 64% connaissent les mesures de sécurité du musée.
- 58% des guides ne se sentent pas confortables avec des employés de d'autres divisions du musée.

L'analyse de facteurs de cette section démontre un regroupement important de plusieurs énoncés, le tableau 4 en fait la description.

Tableau 4 : Analyse de facteur l'environnement physique et les mesures de sécurité

Nouveau titre de facteurs	<i>Les situations d'urgence et l'environnement du musée</i>	<i>La sécurité de l'environnement de travail</i>
Alpha moyenne	0,4854	0,6182
Énoncés:	I believe that I am secure enough to effectively deal with emergency situations that may occur wherever I am posted in the museum (for situation such as evacuation, bomb threat etc.	I find the exhibit areas themselves to be safe work areas
	I am adequately trained in first-aid and CPR to help a person that may be seriously injured	My place of work is safe and sanitary
	I find the ventilation and temperature of the museum to be comfortable	

4.2.9 Les services alimentaires

Les services alimentaires sont utilisés par la majorité des répondants sur une base régulière. 72% des guides trouvent que les prix de la cafétéria et du café express ne sont pas raisonnables, 46% des répondants trouvent que les menus ne sont pas des menus santé et 50.1% trouvent que les services pour les employés ne sont pas assez rapides. L'âge joue un rôle dans la distribution de la satisfaction des répondants.

4.2.10 La salle de repos

54% des guides trouvent que la salle de repos est un endroit adéquat pour manger et pour se reposer. Le nombre d'années au musée et l'âge des répondants exercent un effet sur la répartition des résultats.

4.2.11 L'esprit d'équipe

La grandeur de l'équipe de répondants et la nature du travail quotidien font de l'esprit d'équipe un élément important dans l'évaluation de la satisfaction au travail. Le tableau 5 indique la perception de l'esprit d'équipe par les répondants ; « In general, how would you rate the team spirit of the guides? » Les répondants avaient 4 choix de réponses ; Medium poor, regular, almost excellent, excellent.

Tableau 5: La perception de l'esprit d'équipe

<i>Esprit d'équipe</i>	<i>Pourcentage</i>
Medium poor	14.9
Regular	36.2
Almost excellent	40.4
Excellent	8.5
Total	100

- 57.1% des répondants trouvent qu'il n'existe pas assez d'activités de socialisation durant la journée (par exemple une célébration d'anniversaire).
- 54% des guides trouvent qu'il manque d'activités à l'extérieur du temps de travail, auxquelles tous pourraient participer.
- 30% sont indécis au sujet de la solidarité de l'équipe tandis que 40.8% trouvent que l'équipe a un bon sens de la solidarité. 92% trouve que la solidarité dans l'équipe est importante.
- 93.9% des guides sont plus confortables de venir au travail quand l'esprit d'équipe est élevé.

4.3 Les facteurs liés à la tâche :

4.3.1 Feuille de route quotidienne

Face à la feuille de route quotidienne (*post sheet*), l'enquête démontre qu'une faible majorité des répondants (58%) sont satisfaits de leur rotation dans la journée: à l'opposé, 28% ne sont pas d'accord avec la variété de leurs responsabilités quotidiennes. Il faut observer que 37.5% des répondants ne sentent pas qu'ils ont la possibilité de travailler aux différentes stations possibles tandis que 46% sont satisfaits de leur rotation.

4.3.2 Les visites guidées

Les visites guidées sont une partie intégrale de la tâche des répondants. La moitié du groupe seulement sent que tous ont une chance égale de donner des visites guidées, pourtant, 70% des répondants aiment le faire. 44.2% des guides trouvent qu'ils n'ont pas le temps de se préparer adéquatement pour une visite guidée. 75.6% des répondants voudraient un supplément salarial pour les visites guidées données dans une troisième langue.

Une série de questions sur la fréquence des visites guidées pendant un quart de huit heures ont été posées. La majorité des guides (56.8%) préfèrent deux visites guidées pour groupes et trois visites guidées publiques (54.5%).

4.3.3 Les évènements spéciaux

Le milieu choisi offre souvent la possibilité aux répondants de participer dans des événements spéciaux ceci peuvent être des événements de grande envergure ou simplement de fonction privée.

- 70% des guides veulent que les événements spéciaux continue de faire partie de leurs responsabilités.
- 38% des guides ne sont pas confortables avec le degré d'information qui leur est donné lors de ces événements spéciaux.
- Le type d'évènement spécial préféré des guides est : les banquets et présentations spéciales (45.7%)

4.3.4 Les projets spéciaux

Les projets spéciaux servent à diversifier le travail des répondants, il peut s'agir de préparation à la formation d'une nouvelle exposition à la formation des nouveaux guides ou même à la participation d'initiatives proposés par les différentes divisions du musée.

- Il existe un manque de satisfaction envers la distribution des projets spéciaux (18.8% fortement en désaccord et 37.5% désaccord),
- le temps alloué par les superviseurs pour travailler sur les projets spéciaux (fortement en désaccord 40.4% et 31.9% en désaccord)
- La chance pour tous de participer aux projets spéciaux se démarque par un manque de satisfaction (26.0% fortement en désaccord et 30.6 % désaccord).

Afin de faire ressortir l'importance de la diversité des tâches, des analyses factorielles ont été faites avec les 4 divisions précédentes. Trois nouveaux facteurs ont fait leur apparition ils sont énumérés dans le tableau 6.

Tableau 6 : Analyse de facteur la distribution de la diversité à la tâche

NOUVEAU TITRE DE FACTEURS	<i>La distribution de la diversité à la tâche dans les membres de l'équipe</i>	<i>La satisfaction de la diversité à la tâche quotidiennement</i>	<i>L'égalité et la possibilité des travailler des événements spéciaux</i>
Alpha moyenne	0,7869	0,6282	0,7393
Énoncés:	I feel that I get enough variety in where I am posted from day to day	I am satisfied with the post sheet location of the post	I feel that special events are fairly distributed amongst employees
	I believe that everyone has a an equal chance top work on special projects	I believe that special events should continue to be part of guides services	I believe that I am offered to work upcoming special events early enough to plan my time
	I feel that everyone has an equal opportunity to work at all the different posts		
	I believe that I am given ample time off the floor to work on projects that will increase the knowledge of my co- workers		
	I believe that everybody as an equal chance to work on outside activities (festival, conference ect...)		
	I have had an opportunity to work at all the different posts that I would like to		

Des analyses de variantes indiquent que le facteur « l'égalité et la possibilité de travailler aux évènements spéciaux » est influencé par le nombre d'années au musée($\alpha=0,036$)

4.3.5 Les connaissances et les compétences :

Les connaissances et compétences face à la tâche indiquent un confort face au travail quotidien des répondants, elles servent aussi de barème pour certains de leur importance dans l'organisation.

- 78% des répondants sont satisfaits du niveau de connaissances qu'ils ont reçu à leur embauche. Cependant, 32.8% trouvent que la formation sur les expositions temporaires est inadéquate.
- 30% des répondants considèrent que la bibliothèque dans la salle de repos n'est pas un outil efficace pour la formation.
- 48.7% des répondants estiment qu'ils n'ont pas assez de temps pour augmenter leurs connaissances sur les expositions.
- L'interrogation des répondants sur la maximisation de leur connaissances personnelles et expériences de travail antérieures témoigne d'une division sévère dans le groupe ; 40.8 % sont en désaccord, 22.4% sont indécis 36.8% en accord. Les analyses de facteurs regroupent les énoncés en deux nouveaux facteurs tel qu'indiqué dans le tableau 7.

Tableau 7 : Analyse de facteur des connaissances et des compétences

Nouveau titre de facteurs	<i>The Adequacy and tools of training</i>	<i>The frequency and the time factor on the improvement of employee</i>
Moyenne des Alpha	0,6545	0,6926
Énoncés	I feel that the library in the salle de repos is a helpful tool for training	I feel that I am given enough time to train and improve upon my guided tours
	I think that the training for upcoming temporary exhibits is adequate	I do not think that we should have a general training session to review old information that might have been forgotten
	I feel that I have received adequate training upon beginning my employment at the museum	I feel I am given adequate time to increase my knowledge of the exhibits
	I agree with the format of the Quiz for temporary exhibitions	

Des analyses de variantes révèlent que l'âge est un élément à considérer lors de la distribution des résultats($\alpha=0,33$). Il est intéressant de noter que l'énoncé « I feel that my personal knowledge (field of study, previous work experience) is well used in this organisation » ne s'intègre pas à ces deux regroupements de facteurs.

4.4 Les facteurs liés à la satisfaction

4.4.1 L'appréciation

Cette série de questions permet d'obtenir un fondement sur la satisfaction générale des répondants. Le sentiment d'appréciation et les motivations y sont évalués. Quoique 54%(42% en accord , 12% fortement en

accord) des répondants se sentent appréciés par leur superviseur, le sentiment d'appréciation par l'organisation est moins clair. 40%(16% fortement en désaccord , 24% en désaccord) ne se sentent pas appréciés, 20% sont indécis et 40% (38% en accord , 2% fortement en accord) se sentent appréciés.

4.4.2 L'avancement

Bien que 66%(36% en accord, 26% fortement en accord) des répondants veulent avancer dans l'organisation, le sentiment de satisfaction face à la vitesse d'avancement dans l'organisation est très divisé 42%(10% fortement en désaccord, 32% en désaccord) des répondants croient que la vitesse d'avancement dans l'organisation n'est pas adéquate.

4.4.3 Les attentes et les buts

L'énoncé « My expectation as an employee are fulfilled by the organisation » pose une division dans les résultats ; les répondants sont en désaccord à 44.9%, 12.2% sont indécis et 42.8% sont d'accord. Les résultats reflètent une division importante dans le groupe qui peut s'expliquer par la diversité du groupe.

4.4.4 Les motivations

Une question touche directement les motivations des répondants « I am proud to work for this organisation», 50% des répondants sont d'accord avec cette affirmation et 24% sont totalement en accord.

Étant donné que la satisfaction au travail et la motivation au travail sont les concepts importants de la problématique, des analyses factorielles ont été faites afin d'identifier des énoncés reliés spécifiquement à ces concepts les résultats sont expliqués dans le tableau 8.

Notons que les analyses de variances révèlent un coefficient de signification en relation avec les facteurs suivants :

- « *Job security, pay satisfaction and feedback* » signification $\alpha=,033$ avec le nombre d'enfant à la charge
- « *The appreciation of my supervisor* » signification $\alpha=,030$ avec le niveau d'éducation
- « *The affect of the organisation* » signification $\alpha=,017$ avec le nombre d'année au musée
- « *Job security, pay satisfaction and feedback* » signification $\alpha=,006$ avec l'âge des répondants.

Tableau 8 : Analyse de facteur la satisfaction générale

<i>Nouveaux titre de facteurs</i>	<i>The effect of the organization</i>	<i>The appreciation of my supervisor</i>	<i>I feel proud and valued to work for this organization</i>	<i>Job security, pay satisfaction and feedback</i>
Moyenne des Alpha	0,7077	0,8057	0,5564	0,4360
Énoncés:	I believe that it is possible to get ahead in the organization	I feel that I receive enough feedback from my supervisor	I feel that my personal knowledge (field of study, previous work experience) is well used in this organization	I have a strong job security
	The organization helps me to set and reach goals	I feel appreciated by my supervisor	I am proud to work for this organization	I am not congratulated on a job well done
	I feel appreciated by the organization			I am satisfied with the pay I receive in comparison to people in the same field
	My expectations as an employee are fulfill by the organization			
	My place of work is safe and sanitary			

Il faut noter que l'énoncé 6.96 'I want to get ahead in the organisation' ne s'est jointe à aucun groupe.

5. Discussion

L'information assemblée lors du recensement des écrits a permis d'élaborer des hypothèses relatives à la satisfaction au travail des guides du Musée canadien des civilisations. Nous avons supposé que 3 éléments principaux influencent la satisfaction des guides, soit l'individu, l'organisation et la tâche.

5.1 L'individu

Il fut mentionné dans les pages précédentes l'importance des caractéristiques de l'individu et de ses motivations intrinsèques dans l'évaluation de la satisfaction au travail. Steers et Rhodes (1978) ont souligné l'importance de l'éducation, de l'âge et du sexe de l'individu dans son niveau de satisfaction au travail. Les résultats de la recherche ont démontré que ces facteurs ont une influence importante lors de l'analyse des caractéristiques du groupe de répondants.

Bien qu'aucune différence majeure ne soit apparue par rapport au sexe des répondants, nous avons régulièrement remarqué que le niveau de scolarité, l'âge et le nombre d'années au musée ont influencé les résultats. Muanza(2000) confirme lui aussi cette importance

« ...des variables socio-démographiques (culture, catégories socioprofessionnelles, sexe, âge, niveau d'étude, ...) peuvent jouer un rôle prépondérant dans la détermination de la satisfaction professionnelle²⁹»

²⁹ Kabangu, Muanza. 2000. Qualification des emplois : recherche d'explication a des attitudes envers le travail. Revue Européene de Psychologie Appliquée. 50(1) :135-140

Notons la nature éclectique du groupe de répondants. Le groupe est composé d'étudiants, de parents, de gens de carrière et reflète différents groupes d'âge.

Les répondants ont différentes attentes, aspirations et histoires personnelles, rejoignant Schaffer(1953) et Mumford(1977) qui soulignent ces facteurs dans l'évaluation de la satisfaction au travail.

Le facteur âge est dominant dans l'analyse de la communication, plus spécifiquement dans la communication avec leurs superviseurs et avec les méthodes de communications utilisées. Il est possible que le niveau de confort des individus face à leur superviseur augmente avec l'âge. Il faut noter que l'âge moyen des superviseurs est légèrement plus haut que celle des répondants. Notons aussi que les répondants plus âgés sont majoritairement au musée depuis un plus grand nombre d'années et qu'une pratique courante du musée est d'encourager l'avancement de ses guides dans différents postes. Il est donc possible que les répondants plus âgés furent collègues de leurs superviseurs à un certain point de leur parcours.

Une deuxième explication peut se voir dans la pratique récente d'embauche d'employés non-permanents. Ce ne sont pas tous les employés qualifiés qui acceptent de telles conditions de travail. L'âge moyen de l'équipe se chiffre plus bas, le manque de sécurité, de confiance et d'expérience des nouveaux employés peut expliquer une différence dans la communication

Les analyses démontrent la présence des notions de McClelland(1961) soit le besoin d'accomplissement, d'affiliation, et d'avancement. Les réponses aux questions d'appréciation de la part des superviseurs, et des besoins de reconnaissance de la part du superviseur et des collègues de travail renforcent l'importance pour l'individu de recevoir de l'encouragement et de ressentir un sentiment d'accomplissement.

On retient une conclusion importante: les répondants veulent avoir l'appréciation de leurs superviseurs, ils veulent discuter avec eux et recevoir du respect. Les superviseurs sont dominants dans la distribution des heures de travail, des événements spéciaux, des projets spéciaux. Ils sont à la base du succès des activités quotidiennes

Il est intéressant de noter que la majorité des répondants veulent avancer dans l'organisation. Par contre, tous ne sont pas en accord sur la vitesse et la possibilité d'atteindre cet objectif. Remarquable puisque tous ne sont pas nécessairement reliés (soit par leurs études ou intérêt) à une vocation touristique et muséale, par exemple des étudiants en physiologie qui travaillent au musée pendant l'été. Cependant la taille de l'organisation est telle (plus de 500 employés) qu'il existe des possibilités dans plusieurs différents domaines. Une deuxième explication face à ce résultat est le temps choisi pour la distribution du questionnaire. La saison basse représente un groupe de guides différents de ceux embauchés pendant la haute saison. Les employés de la saison basse

sont les 'chanceux' puisque leurs contrats furent renouvelés. La taille de l'équipe et le roulement des employés est différents entre les deux saisons. On peut conclure que les employés ayant un grand désir d'avancement se démarquent durant la saison haute, ces employés sont prêt a accepter des conditions de travail moins 'permanentes'. Ils sont satisfaits avec la perception de leur possibilité d'avancement.

L'achalandage du musée s'avère donc un élément important dans la distribution des employés, de leur satisfaction et de leur motivation. La notion d'avancement dans le contexte du milieu choisi apporte aussi d'autres conclusions ; l'environnement de travail change lors de l'avancement de l'individu dans l'organisation. Un des principaux changements est le type d'emploi, la majorité des répondants sont des travailleurs non-permanents et occasionnels. Toutefois l'avancement dans l'organisation permet souvent une stabilité, les emplois de types permanents sont plus nombreux, la sécurité d'emploi en devient plus grande, les bénéfices sont augmentés, le salaire est meilleur.

La scolarité à joué elle aussi un rôle important dans le désir d'avancement, plus la scolarité est élevée plus le désir est grand. Ce résultat confirme l'importance de la validation de l'éducation dans l'industrie touristique. Il arrive souvent que les guides soient utilisés pour remplacer des personnes en congés ou des postes libres dans la section administrative du musée. Cette

pratique est courante et même encouragée par le secteur des ressources humaines de l'institution. On y entrevoit une possibilité.

Il existe donc un certain nombre d'individus qui utilisent la position de guide comme tremplin, avec le but et le désir précis de s'infiltrer dans l'organisation de cette façon. L'organisation recommande souvent à un individu voulant obtenir un poste dans la section administrative du musée de débiter comme guide. Bien que ceci soit clairement reflété dans le désir d'avancement des répondants, il peut aussi devenir un élément négatif lors de la valorisation du 'rôle de guide' de l'appréciation des tâches, et des conditions de travail. Ceci explique le manque de satisfaction du groupe. Il est intéressant de noter que la majorité des répondants n'ont pas l'impression d'être utilisés à leur plein potentiel. Il faut remarquer que même si l'organisation encourage la pratique de promotion interne la majorité des guides ne se sentent pas appréciés par l'organisation. Il existe un manque de reconnaissance de la part de cette dernière. Pour certains répondants le fait d'être guide les satisfait.

Presque 50% des répondants citent un manque de satisfaction face à leurs attentes. Il est inquiétant de constater que tant de guides sentent un manque de satisfaction, sont-ils dans le mauvais emploi ou est-ce que l'organisation et la tâche ne sont pas à la mesure ?

Les résultats révèlent une emphase importante sur l'esprit d'équipe, qu'on peut associer à un besoin d'affiliation. Le message est clair, plus l'esprit d'équipe est sain et positif plus le groupe est satisfait. Les répondants veulent sentir une appartenance à l'organisation et au groupe.

Ceci est un défi de taille. Premièrement, puisque le groupe des guides est marqué par un taux élevé de roulement, la cohésion du groupe en est affectée.

Deuxièmement, parce qu'il existe un groupe central de guides constants qui vivent les changements d'employés avec les saisons et qui sont victimes de l'achalandage du musée, il est parfois difficile pour les 'nouveaux' guides de s'affilier au groupe et de former une équipe unie. La situation est bien représentée avec la distribution du modèle d'achalandage, tel qu'expliqué dans les chapitres précédents.

Troisièmement le groupe est diversifié, présentant différents buts, attentes et intérêts. Finalement les guides veulent l'opportunité de former une équipe. Les résultats démontrent qu'ils ont envie de se rencontrer et de faire des activités. Soulignons qu'aucune question n'a été posée sur les intérêts et les activités de loisir du groupe. Des questions de ce genre auraient permis aux gestionnaires d'avoir des indices sur le genre d'activités à présenter au groupe, facilitant ainsi la tâche.

Suite aux résultats de l'enquête il est clair que les motivations intrinsèques de l'individu jouent un rôle dans le niveau de satisfaction au travail de l'individu. Le cadre théorique présentait l'esprit d'équipe sous l'élément de l'organisation; quoique important dans l'environnement social de l'organisation, ce facteur représente plus fortement l'importance des motivations intrinsèques de l'individu.

L'individu et ses caractéristiques sont importants dans la mesure de la satisfaction au travail. La recherche en cours ne peut tirer aucune conclusion sur l'influence du sexe sur les résultats; toutefois, l'âge, la scolarité, l'esprit d'équipe, le besoin d'affiliation, d'avancement et les attentes y ont définitivement posé des nuances.

5.2 Organisation

Afin d'évaluer l'importance de l'organisation dans la satisfaction au travail, le concept est divisé en deux composantes ; les conditions de travail et l'environnement de travail. Levasseur(1987) supporte l'importance de ces facteurs il cite « Les conditions physiques, la supervision, les communications, la rémunération, les promotions, les considérations et la discipline. »³⁰

³⁰ Levasseur, Pierre. 1987. Gérer ses ressources humaines. Édition de l'homme, Montréal. pp.166

La paye et les bénéfices indiquent un manque de satisfaction de la part du groupe. Ceci peut s'expliquer par le manque de bénéfices, puisqu'ils sont quasi inexistants. Il est toutefois intéressant de noter que la paye cause elle aussi un manque de satisfaction, puisque comparativement aux autres institutions touristiques, les guides du Musée canadien des civilisations sont bien payés. Nous pensons que le manque de satisfaction envers les bénéfices affecte directement la paye, les guides risquent de ne pas être satisfaits de leur paye puisqu'ils n'ont pas de bénéfices. Si les bénéfices existaient ils seraient probablement plus facile de se contenter de la paye.

La frustration découlant de la paye et les bénéfices est chose courante dans l'industrie touristique. Cette réalité reflète beaucoup le nouveau marché du travail. Notons que les bénéfices ne s'arrêtent pas seulement aux avantages sociaux mais sont aussi reliés à certaines tâches telles les visites guidées. En particulier le manque de reconnaissance des guides qui donnent des visites guidées dans une troisième langue. Il existe bien une prime donnée aux guides lors d'une visite, cependant, rien n'est ajouté si la visite se fait dans une troisième langue. Dû à la nature de l'organisation, les répondants ont clairement indiqué le besoin d'offrir des bénéfices additionnels dans cette situation. Il ne faut pas oublier que le musée est une institution à vocation touristique et reçoit donc plusieurs visiteurs de nationalités et de langues étrangères. Les

répondants ont également indiqué qu'ils ne se sentent pas utilisés à leur juste valeur. Si un guide parle trois langues on devrait l'encourager et le mettre à profit.

L'importance du confort et de la fierté face à l'organisation est intéressante puisqu'ils sont représentés par le port de l'uniforme qui est cause d'un grand manque de satisfaction. Les guides sont les gens de première ligne, ils sont le premier contact des visiteurs avec l'institution, ils représentent l'image de l'institution et ses valeurs. L'uniforme est un outil de travail, il peut influencer les motivations intrinsèques des individus et correspond directement à l'image de l'organisation. Le manque de satisfaction des répondants face aux uniformes pose un problème intéressant puisque les uniformes portés par les guides ont été choisis en collaboration avec ces derniers et sont relativement nouveaux. Une des causes de ce manque de satisfaction peut être attribuée au fait que les guides qui ont été consultés lors du processus du choix des uniformes ne sont plus guides maintenant, une réalité qui vient avec le fait d'avoir un groupe d'employés non-permanents.

L'environnement physique, caractérisé par la température et la ventilation, occasionne un manque de satisfaction pour la majorité des répondants. Ces conditions sont difficiles à contrôler puisque le musée, de par

nature, doit maintenir une ventilation et une température spécifiques afin de protéger les artefacts. Toutefois, il ne faut pas négliger l'importance de ce facteur, le manque de satisfaction affecte l'individu, ce qui à son tour, engendre des réactions négatives. Un employé inconfortable devient irritable et ne représente pas un atout pour l'organisation; notons à nouveau que les guides sont le premier et le dernier contact avec le visiteur.

Les répondants semblent satisfaits de la distribution des heures et de la sécurité dans l'environnement de travail. Cependant, les services alimentaires, (les prix et les menus) ne sont pas à la hauteur des attentes. Tenant compte de la grandeur du musée et de la distribution des heures de travail dans la journée, les services alimentaires sont un élément important dans le niveau de satisfaction des répondants. Les guides ne disposent que de trente minutes de pause pour se ressourcer; il devient important pour eux de capitaliser sur ce temps de la meilleure façon un service prompt, délicieux et efficace.

La communication semble satisfaisante pour la majorité des guides. Ceci est un facteur important dans le fonctionnement quotidien des opérations. Étant donnée la superficie du Musée et les distances entre les différents postes, il est important pour les guides de connaître le déroulement de la journée. L'outil principal de travail (la radio émetteur-récepteur) a été reconnu comme un outil

efficace pour ce type d'environnement : la majorité des guides sont satisfaits de son rendement.

L'esprit d'équipe a elle aussi été identifié dans le cadre théorique comme facteur représentatif de l'organisation. Nous avons discuté des résultats de l'esprit d'équipe dans la section individu puisqu'elle influence aussi la satisfaction de l'individu, elle se rattache aux motivations intrinsèques.

5.3 La tâche

La tâche, telle que mentionnée dans le cadre théorique et suivant l'idée de Hackman et Oldam(1976) (*skills, variety, task identity, task significance, task autonomy*)détermine plusieurs facteurs influençant la satisfaction des répondants. La diversité de la tâche s'est avéré être un élément crucial à la satisfaction des répondants. Au cours d'une journée, il est possible qu'un guide soit assigné à différentes tâches. La rotation des guides durant leurs heures de travail permet de réduire la monotonie, il existe aussi la possibilité de travailler à des événements spéciaux et à des projets spéciaux(ces derniers permettent aux guides d'améliorer leurs connaissances et celles de leurs collègues). Les répondants ont clairement indiqué l'importance d'avoir la possibilité de faire différentes choses au cours d'une journée. La diversité est importante et permet de soutenir le moral des guides.

Bien qu'il existe une satisfaction quant à la possibilité d'avoir des tâches diversifiées, il existe un manque de satisfaction face à la distribution de cette diversité. Cette réalité peut s'expliquer par la façon aléatoire de distribuer les événements spéciaux et les projets spéciaux. Ceci causant une discorde à travers l'équipe affectant ainsi la cohésion du groupe, l'esprit d'équipe, le sentiment d'appartenance et la satisfaction en général. La distribution des tâches est faite secrètement dans le milieu choisi, la feuille de poste apparaît à chaque matin sans aucun commentaire des guides. On augmenterait probablement la satisfaction en demandant l'avis et la préférence des guides envers les tâches.

Une deuxième facette importante de la diversité des tâches est les visites guidées. Puisque les répondants sont des guides et que leur tâche principale est de donner des visites guidées, nous avons jugé bon d'évaluer cette composante individuellement. Plus de la moitié des répondants aiment donner des visites guidées. Cependant, la moitié du groupe sent encore une fois qu'il existe un manque d'égalité lors de la distribution de ces dernières. Il est important de souligner le temps de distribution du questionnaire face à cette série de questions. Le questionnaire distribué dans la saison basse s'est adressé à des guides plus calmes et moins surchargés de travail que ceux de la saison haute. Les répondants ont indiqué le nombre maximum de visites

guidées raisonnable à donner pendant une journée, bien que ce chiffre soit respecté dans la saison basse il change dans la haute saison.

En plus de l'évaluation de la diversité des tâches, le questionnaire s'est arrêté sur les compétences et les connaissances des individus permettant d'accomplir leurs responsabilités avec succès. Les répondants ont indiqué qu'ils sont majoritairement satisfaits des connaissances acquises lors de l'embauche.

Toutefois, ils indiquent un manque de connaissances sur les expositions temporaires. Ceci peut à son tour influencer le niveau de compétence, d'intérêt et d'aptitude pour l'accomplissement de la tâche. Il ne faut pas négliger le fait que le but principal du guide est d'informer le public. Presqu' un tiers du groupe sent que les outils de formation mis à sa disposition sont inadéquats. De leur rôle principal les guides doivent être à l'aise dans leur connaissance et bien sur juste dans leur information; il serait bien mal vu si l'information partagée par un guide à des visiteurs soit erronée.

5.4 La satisfaction générale

Les paragraphes précédents ont permis d'évaluer les résultats de la recherche en fonction du cadre théorique choisi. Les facteurs liés aux caractéristiques des individus, à l'organisation et à la tâche dans la satisfaction

au travail des répondants ont été soulignés, leur importance fut affirmée. Avant d'élaborer sur les recommandations aux gestionnaires examinons les résultats de l'enquête face à la satisfaction générale.

En explorant le pourcentage de satisfaction dans l'appréciation, l'avancement, la motivation et les attentes et les buts, il émerge une image négative de la satisfaction au travail des guides du Musée canadien des civilisations. Les facteurs dont nous avons discutés supportent le manque de satisfaction chez les répondants. L'individu, l'organisation et la tâche doivent tous être revues pour améliorer ce résultat.

5.5 Recommandations aux gestionnaires

Nous recommandons aux gestionnaires de ce groupe d'utiliser les connaissances acquises développés ici afin de gérer leurs employés plus efficacement. Ils doivent prendre en considération le fait que les motivations des individus ne sont pas toutes les mêmes et que les caractéristiques des individus jouent un rôle important dans leur satisfaction au travail. Ils doivent aussi s'attarder au manque de satisfaction des répondants dans leur condition et dans leur environnement de travail. Sans oublier l'importance de la diversité des tâches. Des éléments importants ont fait surface lors de la discussion et de la présentation des résultats ayant une influence importante sur la productivité tel qu'indique Reichheld(1996) « Loyalty, motivation, learning, value-sharing,

alignement of interests (...)»³¹. Il faut que le gestionnaire réussisse à motiver ses travailleurs non-permanents, qu'il leur inspire le désir de travailler et qu'il trouve des méthodes de reconnaissance et de récompenses.

Afin de continuer à connaître la satisfaction des guides il est recommandé aux gestionnaires de poursuivre l'analyse des facteurs indiquant le manque de satisfaction tel la paye, les bénéfices, le manque de cohésion dans l'équipe. Il serait aussi important de mesurer la satisfaction des guides dans les deux différentes saisons. Le rôle que joue l'achalandage a été clairement identifié dans la satisfaction des guides; une évaluation périodique dans les deux saisons permettrait donc une meilleure compréhension du groupe. Les facteurs de satisfaction ont été identifiés, un aperçu de la satisfaction générale des guides a été discuté.

Il serait utile pour le gestionnaire de s'intéresser aux intérêts des guides du musée, de cette façon à mettre en place des activités qui pourraient augmenter le sentiment d'appartenance du groupe. Nous recommandons aussi aux gestionnaires d'analyser leurs méthodes de gestion lors des deux saisons,

³¹ Reicheld, Frederick. 1996. *The loyalty Effect*. Bain & Company Inc, Boston. pp.140

une différente approche devrait être utilisée afin de mieux compléter les réalités du groupe.

La recherche s'est concentrée sur la satisfaction au travail des guides au Musée canadien des civilisations. La nature de l'emploi de ces guides a influencé les résultats de la recherche. Nous avons mentionné dans les pages précédentes les caractéristiques du travail de ces guides. Ils sont des employés embauchés comme employés non-permanents, occasionnels et à temps partiel ce qui joue un rôle dans la distribution des facteurs de la satisfaction au travail. Une grande emphase est mise sur la paye et les bénéfices, sur la perception de l'individu de son importance dans l'organisation et de l'importance pour l'individu de se sentir sur un pied d'égalité avec ses collègues de travail.

La nature de cette embauche force les gestionnaires à être créatifs. S'il est impossible d'offrir une meilleure paye et des bénéfices traditionnels, il faut s'attarder sur d'autres solutions. Offrir différents avantages devient un outil important dans la satisfaction des employés. Les répondants ont mentionné le manque de reconnaissance, alors pourquoi ne pas mettre sur pied un programme d'employé du mois ? Offrant au gagnant un rabais sur un repas, du stationnement gratuit...

Les guides du Musée canadien des civilisations sont constamment en contact avec les employés du musée faisant partie de la section administrative. Ce contact quotidien a influencé certains des résultats. Nous nous référons à la théorie de l'équité de Festinger's qui mentionne que les individus se comparent aux autres et jugent de leur valeur à partir de cette comparaison. La nature du Musée canadien des civilisations a elle aussi influencé les résultats. Cette institution à vocation touristique est l'une des plus prestigieuse au pays, il y a donc un grand nombre d'attentes de la part des employés et des visiteurs de ce lieu. Les gestionnaires doivent s'assurer que le profil des guides par rapport aux autres employés du musée et des visiteurs soit positif. Une campagne de sensibilisation sur leur rôle et leur importance est de mise.

Considérant ces remarques, nous suggérons aux gestionnaires de s'interroger sur les caractéristiques des individus (en plus des bagages personnels et des caractéristiques acquises) ; sur leur motivation à vouloir travailler au musée, sur les objectifs qu'ils veulent atteindre, sur leurs attentes face à l'organisation. Ceci pourrait être fait au moment de l'embauche augmentant ainsi les connaissances des gestionnaires et facilitant la rencontre des attentes.

Les gestionnaires ont la possibilité d'améliorer l'image de l'organisation par le biais du travail des guides. Il faut mettre l'emphasis sur l'esprit d'équipe, faciliter la discussion sur les uniformes, partager un sentiment d'appartenance, de fierté. Il faut améliorer les compétences et connaissances des répondants, offrir des formations plus intéressantes, dans un environnement positif. S'assurer que la diversité des tâches existe qu'elle est accessible pour tous.

5.5 Les défis de la recherche

Une des faiblesses de la recherche fut de ne pas s'attarder longuement sur la notion de perception, telle que mentionnée par Lawler qui selon lui, joue un rôle dans les résultats des efforts de l'individu, de l'importance de la récompense et de l'atteinte des attentes.

Lors du contexte théorique nous avons identifié le désir de distinguer les facteurs de la satisfaction au travail pour améliorer la performance au travail. Bien qu'il soit difficile de juger de la performance des répondants dans leur milieu de travail, il est possible d'identifier certains éléments utilisés pour mesurer celle-ci et qui appuie le concept que la satisfaction au travail est associée à la performance. Il s'agit des notions la compétence par Champagne et McAfee(1989) et les notions de Fericelli et Sire(1996) sur le contexte, le contenu et le processus).

Nous y avons déjà fait allusion, un des facteurs à ne pas négliger dans l'analyse des résultats, est le temps choisi pour faire la collecte de données. Nous croyons que le fait que la collecte de données ait eu lieu au mois de mars, a influencé les résultats. Tel que décrit dans la mise en contexte, le modèle d'achalandage au musée démontre que le mois de mars est un mois relativement neutre, l'embauche des nouveaux guides se fait généralement en avril, les heures supplémentaires n'apparaissent qu'en mai. Il est donc inévitable que le temps choisi pour la collecte des données a influencé les résultats.

Conclusion

Les résultats de cette recherche fournissent des renseignements pertinents aux gestionnaires d'employés non-permanent dans une institution à vocation touristique. Nous retenons de la recherche qu'il faut changer le barème de comparaison entre les employés permanents et non-permanents. Les gestionnaires doivent gérer ces employés différemment tout en étant conscients des défis et inquiétudes qui leur sont propres. Il faut continuer à accumuler des connaissances et à effectuer des enquêtes sur les employés non-permanents dans l'industrie touristique.

L'individu, l'organisation et la tâche sont primordiales dans l'analyse de la satisfaction au travail d'employés non-permanents dans l'industrie touristique, suite à l'évaluation des conditions de travail et de l'environnement de travail,

L'importance d'une recherche sur la satisfaction au travail des employés ne peut être négligée. Nous avons vu dans la recherche l'impact du travail sur la société moderne et les changements subis par le milieu de travail depuis les dernières décennies : « Although the demands of work and the aspirations of younger workers are changing fast , neither leadership styles nor theories of motivation are keeping pace.³² » Il est important pour les gestionnaires d'actualiser leurs connaissances et de s'adapter aux changements et aux

³² ³² Maccoby, M. 1988. *Why Work Leading the New Generation*. Simon and Schuster, United States. pp.19

nouvelles réalités du marché du travail

Le milieu touristique est en constante évolution, plusieurs de ses entreprises sont saisonnières et à la merci des achalandages. Il faut s'adapter, tant les gestionnaires que la force de travail. Des enquêtes sur la réalité de l'industrie touristique sont cruciales, plus particulièrement dans le domaine du service aux visiteurs. Il faut continuer à accumuler des connaissances et à innover pour assurer la satisfaction des employés. Le succès d'une entreprise touristique repose sur ses employés et ses services.

La réalité du marché du travail et les changements sociaux qu'elle apporte, justifient bien cette étude. Le cas spécifique étudié étant le Musée canadien des civilisations, les gestionnaires de cet établissement pourront mettre en pratique les recommandations et les suggestions qui découlent de cette recherche.

Les objectifs de la recherche ont été rencontrés, les facteurs influençant le niveau de satisfaction des guides du Musée canadien des civilisations ont été identifiés.

Références

Alderfer, Clayton. 1972. *Existence, Relatedness and Growth. Human Needs in Organizational Settings*. The Free Press New York.

Brayfield & Crockett. 1955. Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological Bulletin*. Vol.52, No.5

Burstein & al. 1975. *Canadian Work Values Finding of a Work Ethic Survey and a Job Satisfaction Survey*. Main-D'œuvre et immigration. Canada.

Contrandriopoulos & al. 1990. *Savoir préparer une recherche la définir, la structurer, la financer*. Les presses de l'Université de Montreal, Montréal Québec.

Champagne & McAfee. 1989. *Motivating Strategies for Performance and Productivity*. Quorum Books. United State.

Cranny, Smith & Stone. 1992. *Job Satisfaction*. Lexington books. United State.

Carsten et al. 1987. Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.

Fericelli & Sire. 1996. *Performance et ressources humaines*. Economica. Paris

Gellerman, Saul. 1963. *Motivation and Productivity*. Vail-Ballou Press, Inc. United States.

Green, Thad. 1992. *Performance and motivation Strategies for today's Workforce. A Guide to Expectancy Theory Applications*. Quorum Books, Wesport, Connecticut.

Gruneberg, Micheal. 1979. *Understanding Job satisfaction*. The Macmillian Press. Great Britain.

Hassen & Gordon. 1997. *A Better Place To Work*. AMA Membership publications Division, New York.

Hackman & Oldman. 1976. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organisational Behaviour and Human Performance*,16. 250-279

Herzerberg, Frederick. 1966. *Work and the Nature of Man*. The World publishing company, New York.

Holzer,Marc. 1991. Building Capacity for Productivity Improvement. *Public Productivity and Management Review* 15,no2.. 113-122

Hultaker,Orjan. 1977. *Models of Job Satisfaction*. Uppsala, Stockholm.

Korman, Abraham. *The Psychology of motivation*. Prentice-Hall. Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.

Landy, Frank. 1985. *Psychology of Work Behavior*. The Dorsey Press, Homewood, Illinois.

Levasseur, Pierre. 1987. *Gérer ses ressources humaines*. Editions de l'Homme. Montreal. Montreal.

Maddock & Fulton. 1998. *Motivation, Emotions and Leadership the Silent Side of Management*. Quorum Books , United States.

Madsen, K,B. 1974. *Modern Theories of Motivation*. John Wiley & Sons. New York.

McGregor, Douglas.1975. *Leadership and Motivation*. The M.I.T.Press, Massachusetts Institute of Technology.

Muchinsky,Paul. 1990. *Psychology applied to work an introduction to industrial and organizational psychology*. Brooks/Cole Publishing Company,Pacific Grove California.

Mumford, Enid. 1972. *Job Satisfaction A study of computer specialists*. Longman Group Limited, London..

Porter et Lawler. 1968. *Managerial attitudes and performance*. Irwin-Dorsey, Homewood Illinois.

Reichheld, Frederick. 1996. *The Loyalty effect*. Bain &Compagny,Inc. Boston Massachusetts.

Spector, Paul. 1997. *Job satisfaction Application, Assessment Causes and Consequences*. Sage publication. United State.

Steer & Porter.1991. *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill ,Inc. United State..

Turcotte, Pierre. 1988. *La qualité de vie au travail, une voie vers l'excellence*. Agence D'ARC Inc, Montréal.

Appendice A

Tableau des résultats des entrevues avec guides

Tableau des résultats d'entrevues avec trois guides du Musée canadien des civilisations

Question 1 : Pourquoi êtes vous venus travailler au Musée canadien des civilisations

Guide 1	Possibilités d'avancement	Bonnes conditions de travail	Gens de partout	Apprendre
Guide 2	Opportunités d'avancement	Contexte et environnement	Études anciennes	Intérêt personnel
Guide 3			Étudiante en histoire	Intérêt personnel

Question 2 : Qu'est-ce qui vous attire. Vous encourage le matin pour venir travailler au Musée canadien des civilisations. Quelles sont vos motivations? Comment faites vous pour les garder?

Guide 1	Équipe , groupe appartenance	Public, environnement positif qui change, divertissant	Fierté de travailler au musée	
Guide 2	Grosse équipe dynamique	Tâches intéressantes et diversifiées, défis d'apprendre, public	Respect pour image coopérative	Argent
Guide 3		Environnement positif, culture, travailler avec le publique	Aime le musée	Argent

Question 3 : Quelle est la perception de votre travail , votre rôle , vos tâches?

Guide 1	Visite guidée		Veut se sentir valoriser	
Guide 2	Aime les tâches diversifiées, monotonie baisse le moral	Communiquer information	Manque de reconnaissance, division entre équipe et corporation	Veut avoir plus de connaissance
Guide 3	Diversité du	Représente le		Payer pour

	public, n'aime pas la séparation de l'équipe	musée, est le premier contact		apprendre
	Tâche	rôle	Organisation	Environnement

Quels sont vos buts et objectifs face à votre emploi?

Guide 1	La paye	équipe	Avancement personnel et professionnel	
Guide 2	Nouveaux défis, Avoir un deuxième contrat	Feedback des visiteurs	Acquérir des expériences, sentiment d'accomplissement	Être positif
Guide 3	Argent	Social	Possibilité d'avancement et connaissance personnelle	

Est-ce qu'il y a un ou plusieurs, aspects de votre travail que vous aimeriez améliorer? Lesquels?

Guide 1	Diversité des tâches	Implications dans des nouveaux projets, plus de formation, plus de reconnaissance		Uniformes
Guide 2	Garder diversifiés plus de temps pour des projets	Plus de reconnaissance être pris au sérieux par les gestionnaires	Cohésion du groupe, tous égaux, fierté des employés	
Guide 3	Plus de projets	Plus de reconnaissance, plus long contrat, plus de contacts avec l'administration	Manque de suivi	Uniformes

Appendice B

Tableau des résultats avec les gestionnaires des guides du Musée canadien des civilisations

Résultats des entrevues avec les gestionnaires du groupe de guides

1. Quelle est la vision d'avenir pour l'équipe des guides?

Chef d'équipe	Responsabiliser l'équipe	Élargir, diversifier, nouveaux programmes	Maintenir le potentiel des guides
Superviseur	Rôle plus actif de l'équipe	Continuité dans les projets (table ronde)	Appartenance et motivation (esprit d'équipe)
gestionnaire	Chaque poste tâche concrète d'animation	Équilibrer le nombre d'emploi	

2. Quels moyens sont utilisés pour offrir une satisfaction et motivation aux guides?

Chef d'équipe	Activité-jeux	Ambiance de travail	Leadership, appartenance au groupe	Diversité
Superviseur	billets du cinéplus	Possibilités d'avancement	Tables rondes	Reconnaissance
gestionnaire	Bon salaire	Style de gestion	Volume de l'équipe	Pourboires

3. Quels outils avez-vous à votre disposition pour améliorer la satisfaction au travail. Qu'est ce qui la limite?

Chef d'équipe	Activités sociales, tables ronde, projets	Remise de temps	Limites : argent, hiérarchie
Superviseur	Certificats cadeaux	Encouragements sincères	
gestionnaire	VIP, prestige	bénéfice	Limites : convention collective

4. Utilisez-vous différentes techniques de gestions entre travailleurs de différents status?

5.

Chef d'équipe	Non
Superviseur	Non
Gestionnaire	non

6. Quelle est la réalité des guides en ce qui attrait à la satisfaction et la motivation dans l'équipe

Chef d'équipe	Expérience positive, plusieurs veulent revenir	Différences entre nouveaux et vieux guides	Niveau moyen
Superviseur	Bonne		
gestionnaire	Saison joue un rôle	Beaucoup de changements dans l'équipe , période d'incertitude , transition	

7. Les défis

Chef d'équipe	Projets pour faire participer les guides	reconnaissance	Égalité dans équipe, divisions	
Superviseur	Gestion de l'information	Communication claire		
gestionnaire	Équilibrer équipe en mouvement, Grosse équipe	Sentiment d'appartenance	Formation et évaluation de la qualité	

Appendice C

Questionnaire

Questionnaire sur la satisfaction d'emploi des guides et hôtes au musée canadien des civilisations.

Ce questionnaire cherche à mesurer la satisfaction d'emploi des guides . Il se base sur différents facteurs de quotidienneté. Le questionnaire est divisé en 6 parties : renseignements personnels, conditions de travail, caractéristique de la tâche, environnement de travail et sécurité, connaissances et compétences, et motivations. Il s'inspire d'un questionnaire distribué aux guides il y a 6 ans et cherche à comprendre et à connaître l'évolution de la satisfaction d'emploi. Il est principalement en anglais de façon à respecter le questionnaire original.

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de maîtrise. Toutes les informations recueillies le sont à des fins de recherche seulement. La confidentialité des informations est assurée par la chercheure.

Répondre aux questions par un crochet dans la case que vous jugez approprié

	Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree
L'architecte du MCC est Douglas Cardinal					✓

Quelques questions offrent différents choix de réponses dans les cases, il suffit d'encrer celle que vous jugez appropriée

Combien d'étages d'exposition possède le MCC	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Merci de votre participation

Bloc 1- Renseignements personnels

Âge _____

Sexe : F M

Niveau d'éducation complété ☐diplôme d'étude secondaire
☐baccalauréat ☐diplôme
 collégiale ☐maîtrise ☐doctorat

Êtes-vous étudiant présentement ? oui non

Nombre d'année au Musée Moins de 1 1 2 3 4
 5 5 à 10 10 et plus

Postes occupés présentement : ☐guide ☐guide en visite
☐préposé à la clientèle

Statut civil : ☐marié ☐divorcé ☐conjoint de fait ☐célibataire
☐veuve/ veuf

Nombre d'enfant à charge : 0 1 2 3 plus de 3

Quelle est la proportion du revenu familial tiré de votre emploi au musée? _____

Quel est le temps requis entre la maison et le travail :

☐5min ☐15min ☐30min ☐45min ☐1heure
☐plus de 1heure

Bloc 2 – Working conditions

Schedule	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
Generally the schedule is presented early enough for me to plan my time					
The number of hours I have received over the last several months are satisfying					
I think the hours are fairly distributed					
I find the variety of shifts confusing(e.g. S=4.5h, H=7.25h, HY=8h etc...)					

Schedule	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I find the variety of shifts confusing(e.g. S=4.5h, H=7.25h, HY=8h etc...)					
I feel the policy of having two consecutive days off in a row has been respected					
I feel the policy of having two consecutive days off in a row has been respected					
The scheduling of breaks as they are now (i.e. 15min, 30min, 30min,) is satisfying.					

Pay and benefits	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I am satisfied with the benefits package offer to me					
I am satisfied with the pay I receive in comparasion with other people in the same field					
I am clear on all of the specifics of the pay system (e.g. when do you receive evening premiums; when do you receive a meal bonus, ect.)					
Being familiar with these, I think that the system of finding replacements in order to take time off fair					
I am always well informed on the state of my contract and whether or not it is to be renewed					
I know all the specifics about how much guide premium I am to receive for a certain length of guided tour					
I believe the guide premium to be adequate when giving a guided tour					

Evaluation	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I was made award at the beginning of my contract of the criteria for my Contract evaluation?(punctuality, wearing your uniform properly, not					

talking with other employees on the floor, etc.)					
I agree with the criteria for the evaluation					
I believe that the evaluations are done fairly					
I feel that I have always had a chance to properly discuss my evaluation with the supervisor					
In such discussions, I feel that my opinion is noted and respected					
I have a strong job security					

Interviews	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I believe that the present system of interviewing potential employees(i.e. group interviews) is adequate					
I agree with the criteria for hiring employees					

Uniforms	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I like the colour of the uniforms					
I like the style of the uniforms					
I find the uniform comfortable all year round					
think the uniforms are appropriate for the type of work and place					

Communication	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
28. I feel that there is good communication between supervisor and employees when it comes to:					
Shift changes on fixed weekly schedule					
Schedule changes on feuille de poste(either at the beginning or during the day)					
The filling out and handing in of form (e.g. time sheets, late forms, reports, ect.)					
iv) Situations regarding employee presentability (e.g. hair,					

shaving, uniform etc					
v) My conduct while on duty (e.g.staying at your post, respecting your breaks, etc.)					
I feel that I receive enough feedback from my supervisor					
I believe that the morning meeting is useful					
I believe that the morning meeting is carried out properly					
Employee- Employee Communication	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I feel that there is good communication amongst the guides when it comes to:					
i) Lateness in the rotation					
ii) Opinions about a co-worker's work habits(whether good or bad)					
iii) Exchanging or giving of shifts					
iv) Determining which personal comments are appropriate within the work place					
v) Integrating new personnel into the team(especially summer employees					

Work tools	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I believe that the radio is a useful communication tool as it applies to my work					
I feel that the radio codes are useful					
I know all the radio codes that are used within the museum					
I think that the present system of communicating with the control room is effective					
I feel that benches and chairs are useful					

I feel people abuse benches and chairs

I believe that benches and chairs should not be allowed to be used

- ☐ In all exhibit area
☐ Only in exhibit with granite floors
☐ Only at the info desk
☐ Nowhere

Feuille de poste	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I am satisfied with the Daily Rotation Schedule(Feuille de poste)location of the posts on the feuille de poste					
I feel that I get enough variety in where I am posted from day to day					
I have had an opportunity to work at all the different posts that I would like to					
I feel that everyone has an equal opportunity to work at all the different posts					

Guided Tours	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I feel that everybody is given the opportunity to give guided tours					
I like giving guided tour In general , I feel that I am given ample notification in order to prepare for special tours such as VIP tours or groups with special interests/needs					
I think a premium for giving tours in a third (or more) language should be introduced (e.g. Spanish, Italian, German, sign language etc.)					
How may full length group tours (1.5h) in a eight hour shift would you consider to be ideal?(please circle)	1	2	3	4	5
How many full length tours (1.5h) in a eight hour shift would you consider to be the maximum that should be given(please circle)	1	2	3	4	5
How many public tours (45min.) in an eight-hour shift would you consider ideal? (Please circle)	1	2	3	4	5 and more
How many public tours (45min.) in an eight-hour shift would you consider maximum that should be given? (Please circle)	1	2	3	4	5 and more

Special Events	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I believe that special events should continue to be part of guides services					
I feel that special events are fairly distributed amongst employees					
I believe that I am offered to work upcoming special events early enough to plan my time					
I feel that I am well informed as to what the event is before I arrive to work					

it					
Which of the following types of events do you enjoy working the most?(please choose one) : <input type="checkbox"/> cinéplus <input type="checkbox"/> theater <input type="checkbox"/>					
banquets and shows <input type="checkbox"/> none					

Projets spéciaux	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I believe that I am given ample time off the floor to work on projects that will increase the knowledge of my co-workers					
I believe that everybody has an equal chance to work on special projects					
I believe that everybody has an equal chance to work on outside activities (festival, conference ect...)					

Bloc 4- Work environment and Security

Environnement	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I find the ventilation and temperature of the museum to be comfortable					
I find the exhibit areas themselves to be safe work areas					
I believe that I am secure enough to effectively deal with emergency situations that may occur wherever I am posted in the museum (for situation such as evacuation, bomb threat ect.					
I am adequately trained in first-aid and CPR to help a person that may be seriously injured					
I feel safe on the floor when a suspicious visitor approaches me (i.e. you believe that you can get help when you need it)					
I feel uncomfortable with any workers from other museum divisions					
My place of work is safe and sanitary					

Eating Facilities	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I feel that the eating facilities at the museum are convenient					
I feel that the prices at the cafeteria are reasonable					
I feel that the prices at the Café Express are reasonable					
I feel that, generally , the menus are healthy					
I think that the service time for employees is quick enough					

Salle de Repos	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I feel that the salle de repos offers enough eating space					
I feel that the microwaves in the salle the repos are sufficient					
I feel that the salle the repos is an adequate resting place to spend my breaks					
I feel that the set –up for the salle the repos is adequate for the needs of the guides an other people using it					

Team spirit

In general , how would you rate the team spirit of the guides ?(please circle)	1 poor	2	3	4	5 excellent
	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I think that we have enough team activities that take place during the work day (e.g. small birthday celebration in the morning or other minor activities on break time)					
I feel that we have enough team activities outside of work time (e.g. supper outings, parties or other activities in which everyone could participate					
I feel that the team has a good sense of solidarity					
I believe that the team should have a sense of solidarity					
I feel more comfortable coming to work when team spirit is high					
I take the time to determine whether or not rumours are true					

Bloc 5- Connaissances / compétences

Training	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I feel that I have received adequate training upon beginning my employment at the museum					
I think that the training for upcoming temporary exhibits is adequate					
I feel that the library in the salle de repos is a helpful tool for training					
I feel that I am given enough time to train and improve upon my guided tours					
I feel I am given adequate time to increase my knowledge of the exhibits					
I think that we should have a general training session to review old information that might have been forgotten					
If yes how many times per year do you think this should be done ? (please circle)	1	2	3	4	more
I agree with the format of the Quiz for temporary exhibitions					
I feel that my personal knowledge(field of study, previous work experience) is well used in this organisation					

Bloc 6- Motivations

Appreciation	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I feel appreciated by my supervisor					
I feel appreciated by the organisation					
I am congratulated on a job well done					
My supervisor tells me when a job is not well done					

Advancement	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I believe it is possible to get ahead in the organisation					
I want to get ahead in the organisation					

Attentes et buts	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
My expectations as an employee are fulfilled by the organisation					
The organisation helps me to set and reach goals					

Besoins	Strongly disagree	disagree	undecided	agree	strongly agree
I am proud to work for this organisation					